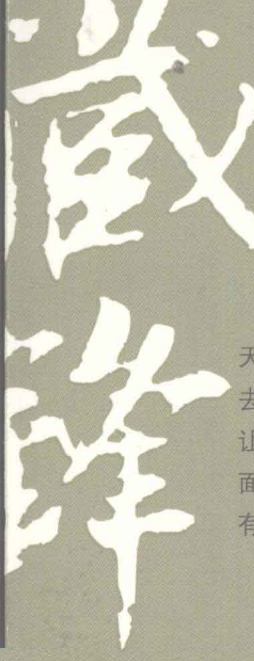
藏锋

刘永好传

周桦◎著

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



天府之国自古就以“川商”闻名，刘永好就是一个典型的“川商”。过去，“川商”有时不言不语，却往往会迸出大智慧、大手笔、大事业，让人吃惊，其实，仔细想想，这又都在情理之中。刘永好在战略投资方面的判断力很强，这从他至今几乎没有大的战略失误能看出来。他从没有被财富所扭曲，这就更加难能可贵了。

厉以宁
经济学家

至少从表面看，刘氏兄弟的分家是成功的，刺激了公司业务增长：三年之内，分公司发展到130多家，年销售量也从当时的几十万吨增加到三百万吨。我从中琢磨出味道来，这种分家模式，完全在家族内部完成，实分名不分，核心资产共有，讲究共存和持续性，又不回避竞争，体现了中国人的传统智慧，也能看出刘氏兄弟对市场的深刻理解。

王石
万科集团董事会主席

从《福布斯》杂志开始关注中国民营企业家、编制富豪榜，刘永好就在榜上，直到2010年最新发布的榜单上，他依然稳居前列。他见证了中国的繁荣，更参与了繁荣的建设。刘永好在中国企业家中最为人称道的，就是他的企业的稳健扩张和持续力。在今天的企业界，这是一种更值得深入研究的商业智慧。在周桦的书中，我们能得到答案。

沈颢
21世纪报系发行人
《福布斯》中文版出版人

刘永好先生是与中国改革开放共同成长的企业家，也是企业界的常青树，最难得的是他的企业今天依然表现出鲜活的生命力。因为工作的原因，我对刘总有很深入的理解。也因此发现，市场上很多关于他的图书都是道听途说、断章取义之作。而此书以全新的视角告诉读者一位真实的刘永好。他做企业的经验、使命感与责任心，都会成为那些行走在路上的创业者们的一盏灯。

陈婷
《环球企业家》杂志社
董事总经理

上架建议：企业家传记


ISBN 978-7-301-18081-5
9 787301 180815 >

定价：39.80元



刘永好传

周桦◎著

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目（CIP）数据

藏锋：刘永好传/周桦著. —北京：北京大学出版社，2011.3

ISBN 978-7-301-18081-5

Ⅰ. 藏…　Ⅱ. 周…　Ⅲ. 刘永好—传记　Ⅳ. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 220788 号

书　　　名：藏锋——刘永好传

著作责任者：周桦　著
责 任 编 辑：张可
标 准 书 号：ISBN 978-7-301-18081-5/F·2644
出 版 发 行：北京大学出版社
地　　　址：北京市海淀区成府路 205 号　100871
网　　　址：http://www.pup.cn
电　　　话：邮购部 62752015　发行部 62750672
　　　　　　编辑部 82893506　出版部 62754962
电 子 邮 箱：tbcbooks@vip.163.com
印　刷　者：北京同文印刷有限责任公司
经　销　者：新华书店
　　　　　　787 毫米×1092 毫米　16 开本　8 插页　20.5 印张　333 千字
　　　　　　2011 年 4 月第 1 版第 2 次印刷
定　　　价：39.80 元

历以宁序

我认识刘永好有些年了，真正比较深入的接触是在2003年到2004年。那时候我在全国政协任经济委员会副主任，经济委员会把对民企的生存状况调查和政策建议的调研作为当年的一项重要的调研任务，委员们到辽宁、浙江等省进行调研。在“民营经济调研组”，我和刘永好都担任组长。

我当时感觉到这个调查十分必要。数据清楚地表明了民营经济在经济总量中比例日渐增加：平均每天增加1500多家民营企业；民营经济注册资本每天增加30亿元，仅2003年一年民营经济增加资本金大约1万亿元。民营经济在缓解就业压力方面的作用不断扩大。自上世纪90年代中期以来，城镇新增就业岗位的70%以上是由民营企业提供的，从农村转移出的劳动力70%以上在民营企业中就业。通过调研，我见到了许多民营企业主，虽然他们反映的信息是零散的，但具有共同点：希望政府有关部门帮助解决某些重要问题。

调研期间，我和刘永好接触较多，相互了解也增加了。

2004年2月，我们根据历时半年调研的成果，写成了一份报告《关于促进非公有制经济发展的几点建议》，对于民营企业普遍遇到的融资



难、行业准入难、税费过重、政府职能转变滞后、私有财产法律保护不足等问题都做了梳理和小结。报告上报国务院后，受到重视。接着，我们又分别召集了几批民营企业主座谈。所有这些都促成了“非公经济36条”的出台。

我对这段经历印象很深，相信刘永好也一样。在调研过程中，尤其是在最终撰写调研报告阶段，他的兴奋之情溢于言表，因为“非公经济36条”不仅对整个民营企业，而且对整个中国经济的未来，都有着重要的意义。刘永好自己就是一个从四川农村的一家育种场走出来的企业家，作为民营企业主，他所经历的酸甜苦辣，让他更有做好调研的意识和动力。最近一些年，他还担任了全国政协经济委员会副主任和全国工商联副主席。他既是一位杰出的工商界人士，又是积极的参政议政者。同时，他还是热心公益事业的社会活动家，他为自己所在的群体鼓而呼，为创造更好的生态环境振奋、苦恼、焦虑、仗义执言。也许若干年后，我们会认为这是正常得不能再正常的事，但在今天，这仍然是不多见的。

在交往过程中，我发现，平时他的话不多，倾听多于发言，基本上不说惊人之语，也很少诉苦。如果见面次数不多，他并不是一个让人一见面就牢牢记住的人。然而，正因为他持续而专注的倾听，让人感觉到，他是善于思考、勤于思考的。他不张扬，衣着朴素，待人礼貌，他的倾听是在消化别人的观点，从而形成自己的主意。“天府之国”自古就以“川商”闻名，刘永好就是一个典型的“川商”。过去，“川商”有时不言不语，却往往会迸出大智慧、大手笔、大事业，让人吃惊，其实，仔细想想，这又都在情理之中。刘永好在战略投资方面的判断力很强，这从他至今几乎没有大的战略失误能看出来。看来，他从没有被财富所扭曲，这就更加难能可贵了。

刘永好常说，做实业就要实实在在造福一方百姓，帮助解决当地就业和社会公益事业问题，说到底，实业的高质量是经济体健康的根本，这应是企业家的使命。

这本书写得很细致，让人看到了与大众印象中不那么一样的刘永好，也让我有机会再识刘永好。

王石序

这么多年的刘永好

记得十多年前，我到四川探望一位合作伙伴，途中经人安排，拜访了刘氏兄弟。这是我第一次见到刘永好。当时，希望集团已经完成分家。这桩企业界的热点事件，也引起了我极大的兴趣。

1982年，刘氏四兄弟以手上仅有的1000块钱创办“育新良种场”——后来的希望集团就从这里起步。兄弟四人在集团内扮演什么角色？老大刘永言任董事局主席，老二刘永行担任董事长，老三陈育新任总经理，老四刘永好任总裁。管理公司时能按照头衔来分工，各司其职吗？董事局主席和董事长有什么区别？不难看出，头衔的设置目的是平衡，与分工无关，大家都是“一把手”。

实际上兄弟四人是按兴趣和特长分工：老大负责设备，老二老三负责技术和生产管理，老四负责对外的销售、公关等事务。“上阵父子兵，打仗亲兄弟”，哥儿四个吃苦肯干，有劲儿往一块儿使，事业很快打开局面。到90年代初，希望集团不仅领跑中国饲料行业，还位列中国500家

最大私营企业第一，同时，刘氏兄弟在1994年第一次发布的福布斯中国内地富豪榜上，高居首富位置。

为什么要分家呢？猜想原因：首先是四兄弟对公司发展战略的看法不同。不同的人对未来有不同理解，这是司空见惯的事情，问题是，出现分歧之后如何处理？按照我们现在的常识，应该由股东按股权比例投票决定。

刘氏四兄弟最初创业时，有钱出钱，有力出力，血浓于水，不分彼此。四个一把手，一旦出现分歧，该谁说服谁？想必刘氏兄弟会意识到：应该明确议事规则，这之前又应该明确产权。

1992年，四兄弟决定分开发展：刘永言热心高科技产业；陈育新管理存量资产；刘永好和二哥刘永行扮演重要角色，到各地发展分公司，建饲料厂。资产平均划分，各占25%的股份。

1995年，希望集团进一步“划江而治”，将饲料产业的26家分公司划分为东北与西南两个区域。兄弟俩采用罗马士兵分饼的规则，刘永行提出划分方案，然后从地盘到人都让刘永好先挑选。

不过，整个集团又没有分家，希望集团的冠名权和商标作为无形资产，仍为大家共有。新津饲料厂和科研所是老家底，由陈育新掌管，产权均分。

分家结果怎么样？至少从表面看，分家是成功的，刺激了公司业务增长：三年之内，分公司发展到130多家，年销售量也从当时的几十万吨增加到300万吨。

我从中琢磨出味道来，这种分家模式，完全在家族内部完成，实分名不分，核心资产共有，讲究共存和持续性，又不回避竞争，体现了中国人的传统智慧，也能看出刘氏兄弟对市场的深刻理解。

有意思的是，我那次原定的拜访对象，也是兄弟几人组成的企业家族——陈宇光、陈宇安、陈宇建三兄弟，1984年他们成为我的分销商，卖投影机、录像机。陈氏兄弟淘得第一桶金后，创办海南新能源公司，并于1992年在深圳证券交易所上市，简称“琼能源”，一时叱咤风云。到1994年，陈氏兄弟资产已达10亿元，与当时的刘氏兄弟应该有得一比吧！

刘氏兄弟和陈氏兄弟都生长在四川，家庭环境本来比较好，在年幼时，又都经历了父母被打为右派的苦难。周桦这本书中就写到，刘永好小时候捡煤渣、树枝供

家里开火，由于他的勤快，家里省下了买柴火和煤球的钱。显然，年少时经历的苦难对他们的性格影响深刻。哈佛一位教授告诉我，哈佛的学生相比于其他美国学府的学生，一是擅长文艺，二是擅长体育，不擅长文艺和体育的则经历过更多磨难。

不过，1995 年之后，两个四川家族企业却呈现截然不同的走势。陈宇光一度遭遇牢狱之灾，生意连连失败，甚至远走异国他乡，直到2000 年后回国，近年才上岸重整旗鼓。而刘氏兄弟多年来“中国饲料大王”的光环不褪，并进入重化工、金融、房地产等行业，一直稳稳居于福布斯中国顶级富豪的行列。

除了造化弄人，是否还有一些自身因素在其中?

陈氏兄弟当年曾在两大发展基地先后遭遇滑铁卢，在海南遭遇官司，虽然最后无罪释放，但已在狱中度过近两年时间，大环境已随宏观调控进入寒冬，机会不再。另一边，在成都投资的熊猫城规模过于庞大，资金链断裂，无以为继。有媒体评价，陈宇光一直比较习惯打政策擦边球、利用银行关系，在市场规律越来越起主导作用的环境里，这反而阻碍了他的发展。

再看希望集团的分家，即便起因有强烈的个人色彩，但客观上理顺了发展战略，更重要的是，使得希望集团从传统的家族企业，向产权明晰、权责分明的现代企业转变，进而走向公开化，逐步引入家族外的股东和管理人才，完善公司治理，建立起规范的企业管理制度，避免因为人事和产权不明确出现的管理内耗，为发展扫清了障碍。在市场力量越来越重要的时代，希望集团得以占据先机。

规范化，透明化，明确公司的发展战略——从希望集团的这一转变，我们可以看到中国新兴企业的发展脉络。

那以后，我和刘永好见面，常常是在各种各样的企业峰会或论坛上。作为民生银行的大股东，刘永好免不了成为商业银行界和财经新闻关注的焦点，相对而言，他在老本行主导的变革常常被忽略了。2009 年新希望集团销售了 1200 万吨饲料，在中国排第一位，全球排第三位。我知道，刘永好怎么会满足于此呢？实际上他一直在不断优化新希望集团的战略，试图建立一个农业帝国。和刘永好始终是那么朴素的笑容不同，如今新希望的业务已经演变得相当复杂。他把金融引入农业产业链，利用资金杠杆撬动养殖市场，从而控制产业链上游，进一步试图建立一个从农户到渠道的产业链新模式。

创业初期，我也曾经从事过饲料贸易。站在那个时间点上，怎么能想象刘永好“做饲料”会做成今天这个样子？目前，世界人均肉、蛋、奶消费量是中国人均消费量的3.7倍，有足够大的空间任他长袖善舞。在这一点上，他当然不会在意曾在这个行业打拼、最终又离开了的我。不过，作为一个喜欢素食的王石，想必就会让刘永好十分十分在意了。

让我在情绪低落的时候重新充满信心。

感谢本书的策划编辑方希，她出色的策划能力和清晰的头脑对这本书帮助很大。

身边有一个智慧的，理智的，有着丰富商业知识的人在，对一个写作财经人物传记的人来说是一件多么幸运的事。我很幸运，我身边有我的先生路通。

在这近二十个月里，我的写作很多时候都会被我两个女儿的各种琐事打断。可是，当我完成书稿，看到她们与一年多前相比，成长了很多，变化了很多，我突然对生活充满了感激，也对我的女儿们充满了感激。在写作这些过往的故事的同时，我每一天都在迎接她们成长的变化，正是她们崭新的每一步让我知道，生活的道路遥远而漫长，明天，总是新的一天。

群”。当年，我们这一批人有幸通过创业，成为国家改革开放和经济建设的参与者。作为这段历史的亲历者、见证者、受益者，我从心底里感激这个时代，感激一路走来的亲人、同事、朋友以及给予我关心、指导、支持和帮助的各界人士。

这30年，感觉自己前行的脚步还是踏实的。快半步，是我的心灵警句，能和中国新一代优秀的民营企业一起成长壮大，是我的骄傲。无论昨天、今天、明天，我们都身处民族崛起的大变革中，往事已矣，未来更让人期待。首次同意授权书写我的故事和新希望历史，是基于对过去的总结，更是对未来的一个期许，也希望我们的经历能为正在创业之舟上和在商业红尘中奔忙的朋友提供一些可鉴之处。30年前，我们兄弟几个的目标很简单：创业，想自己干点事，生活过得好一点。今天，我们已有了事业的基础，中国的工业已取得很大成就，而中国的农业正处于由传统农业向现代化、规模化农业转型的过程中，我们的事业也站在新的起点上，“为耕者谋利，为食者造福”是我们的目标，“养育人、创财富、促进社会文明进步”是我们的理念。我们的路还很长，把我们的企业打造成世界级农牧企业，引领行业的发展，帮助更多的农民提高收入，带动更多的中国农牧企业跻身世界农牧行业的前端，这是我的新希望。

感谢周桦女士以及所有为此书付出辛苦工作的朋友们。

前言

在写完上一本书后，很长时间我都没有动笔再写书的念头，一方面是因为照顾双胞胎女儿，时间上不太允许；另一方面，大概家务缠身，钝感有增无减，竟很长时间没有那种“对！我就是要写这个人”的热情。是的，就是这个感觉，在面临几十万字的写作工作时，没有这种一刹那就来临的热情，我实在难以想象工作过程会多么煎熬，而结果又会多么糟糕。

所以，我干脆不去想这件事。直到2009年初，万科的王石先生给我打了一个电话：“写刘永好吧，有意义。”他的话斩钉截铁，我几乎也没考虑，脱口而出：“好。”我想，我几乎没考虑的原因有二：一是王石先生是我一直敬重的师长，我非常信任他；二是“刘永好”三个字突然间就挑起了我重又开始写作一本财经人物传记的热情。

对于出生于上世纪50年代的一批企业家，我始终怀有浓厚的兴趣。这一代人有着跌宕起伏的经历：与共和国同龄、经历“文革”、迎接改革开放……在60年的社会变革中，他们都是最前线的参与者和承受者。在我看来，相比之后出生的60后、70后，他们身上因为时代的沧桑而更具历史责任感，因为经历时代翻天覆地的变化，他们更能承受变革，也更能革新。尽管属于他们的黄金时代已经渐行渐远，但是，当下的时代依然有



他们的重要一席；他们先行开拓的许多企业经营模式和企业机制，后面的几代人依然在依样进行；他们对这个国家的思索，依然影响着出生于不同年代的人。

刘永好出生于1951年。他体验过“文革”中家庭际遇的低迷，经历了上山下乡的知青生涯，然后，他进入国家单位当过教师，领略了柴米油盐的普通生活。在上世纪70年代末期，借由政策的改变，刘永好与三个兄长选择了一条与普通人不一样的道路，他们放弃公职，白手起家。30年过去，这个国家和30年前相比已经翻天覆地，有关刘永好个人的一切也已经全然不同往日。这样的变化有时代的因素，也有他个人的努力，是时代的胜利，也是他个人的荣光。

他是那一代中国民营企业家中具有典型意义的人，当然有价值写。然而，刘永好无疑是不好写的。上世纪80年代希望饲料厂的广为人知，1993年他作为私营企业主第一个在全国政协会上发言，刘永好出现在公众视线里已经二十来年，如果要统计刘永好的名字在媒体上出现过多少次，那一定是一个庞大的数字，从国内的各级媒体到全球知名的《经济学人》《福布斯》等，刘永好一一掠过。

而且，最关键的是，刘永好几乎是一个与负面信息绝缘的人，是他善于面对媒体也罢，是他谨言慎行也罢，一个被光环围绕的人，一个媒体赞誉有加的人，往往让人觉得有距离感和不真实感。我想，我在这本书里首先需要努力做到的，就是消除这种距离感和不真实感。应该说，这种距离感和不真实感其实让刘永好被习惯性地误读了。

刘永好的确被误读了。

我们都以为他是农民出身。刘永好在很多人的印象中是“农民企业家”，是从农村走出来的。而事实上，刘永好并非来自农村，他从小在城镇生活。最关键的是，他的父母亲拥有许多同代人不具备的跌宕经历，刘氏四兄弟的家庭熏陶注定是不同于别人的。如果追根溯源，刘氏四兄弟能如此成功，要归功于父母以及他们在县城里经历的种种。

长期以来，我们都以为刘永好的主业是养殖业，“天下第一猪倌”似乎比当年“饲料大王”的称号更广为人知。殊不知，刘永好以养殖业起家，90年代后涉足金融、房地产、化工等行业。如果要准确地描述他的主业，应该是农牧业，涵盖了饲料业、肉禽加工、食品业、乳业等行业，养猪只是其中一部分而已。“猪倌”如果作为他的主要标签，的确不准确。

我们都以为他很“土”，不时尚。大概是刘永好从事农牧业的关系，我们多年来的成见就是农业和“土”是连在一起的，刘永好多年来似乎也无意为自己“正

名”，他更愿意大家把做农业的他和“土”联系起来。事实上，如果我告诉你，刘永好在1974年就用上了前苏联生产的卓尔基相机，并开始自己进暗房冲洗照片了，你还能说他“土”吗?

我们还以为他只是一个因为政策好而成功的人，在经营管理方面似乎并没有过人之处。农业是一个最没有耀人光彩的行业，似乎这个技术壁垒不高的行业，总是缺乏“经典”的经营案例和战略思路。实际上，刘永好所表现出来的一个企业家的专业素养和经营思维，非常值得玩味。他曾经总结自己多年来在企业经营管理上“快半步”的思路：一定要领先，但只领先半步。正是这“半步”之间，体现了刘永好对大局的掌控，对企业经营的把握。

在采访刘永好的过程中，我同时也走访了他的企业新希望集团，拜访了他曾经的同学和老师，采访了他曾经的手下、他现在的员工……在与几十个人交谈的过程中，我越来越觉得写作这本书，就是要寻找刘永好作为一个企业家不同他人的价值所在。

在书中，我把刘永好多年来的商业风格比作一个武术门派：峨嵋派。峨嵋派武功刚柔相济、绵里藏针、姿势优美而威力十足的特点在刘永好的经历中能一一找到对应，这大概也是作为四川人的他所表现出的一种川商特质。川商作为一个群体很少为人提及，但川渝地区历来不缺优秀的企业家，从民国时期民生航运的卢作孚到现今几乎是百花齐放的各类川企，在中国工商业发展史上，川商其实是可以比肩晋商、徽商、浙商的商人群体。刘永好在四川这块土地上出生、成长、创业、生活，他身上的川人特点也非常明显。四川人行事为人大都柔软而有韧性，有一种水的力量，看似含蓄、千转百回，却水滴石穿，跨越千里，喻力量于无形。川商亦是如此，不高调不宣扬，在表面的平淡无奇中成就非凡事业。刘永好的新希望集团，从单一饲料业开始，大胆进入其他行业，且极具掌控力地将产业止步于“有限多元化”，最终将新希望定位于农牧业企业，并实现了“全国第一农牧企业”的初步目标，未来，他的视线落在“世界级农牧企业”上。在刘永好一贯的谦和态度之下，新希望实际上已经有虎啸之声。

刘永好作为川商的典型人物，他也充分表现出了对中华传统商业精神的传承，这一点是我觉得最有价值的地方。很多人对刘永好的印象与“福布斯富豪榜”联系在一起，他曾经作为首富登上这个中国人熟知的排行榜，“财富”成为他的重要标签。而实际上，刘永好作为企业家的价值，更多在于展现了一种实业家的传统特质。在资本时代，财富的获得可以借由太多的便捷手段，而中华商业的传统是，财

富的获得更多要通过做实业。刘永好多年来根植于农牧业，一个工厂一个工厂地建设，一个市场一个市场地攻克，他的财富之路清晰而绵长。同时，中华传统商人恭俭、谨慎、克制的态度在他身上凸显，尤其是在事业扩疆拓域的过程中，刘永好对成本的控制、对决策的谨慎和对许多机会的放弃，都表现出华人企业家传统的大胆与节制的完美结合。在当代华人企业家中，我们在李嘉诚身上看到了这种结合，在王永庆身上看到了这种结合。这种“实业”心态在现今投资的暴风骤雨中，显示出一种厚重的、传统的巨大价值力量。尽管刘永好也投身资本市场，并获益甚多，但是，两相比较后，刘永好依然固守农牧业，这已经是对中华传统商业文明最好的致意和会意。

新潮固然是资本，而传统则更是巨大的真实的财富。

这本书完稿后一直没有合适的书名，最后，策划编辑方希一再阅读书稿后，取了“藏锋”这个名字，我觉得甚为合适。刘永好的智慧，不仅在于从商的经历，更在于做人做事的风范，在于他的低调宽怀、踏实坚忍。中国古语云：“善藏锋者成大器”，刘永好作为一个有力量的企业家，他的不张扬、埋头实干、安于朴实形象……是这个浮躁社会难得的品质。曾有赞语评价苏东坡的书画：“妙在藏锋”“体度庄安，气象雍裕”——同为川人，刘永好为人做事深得此中精髓。

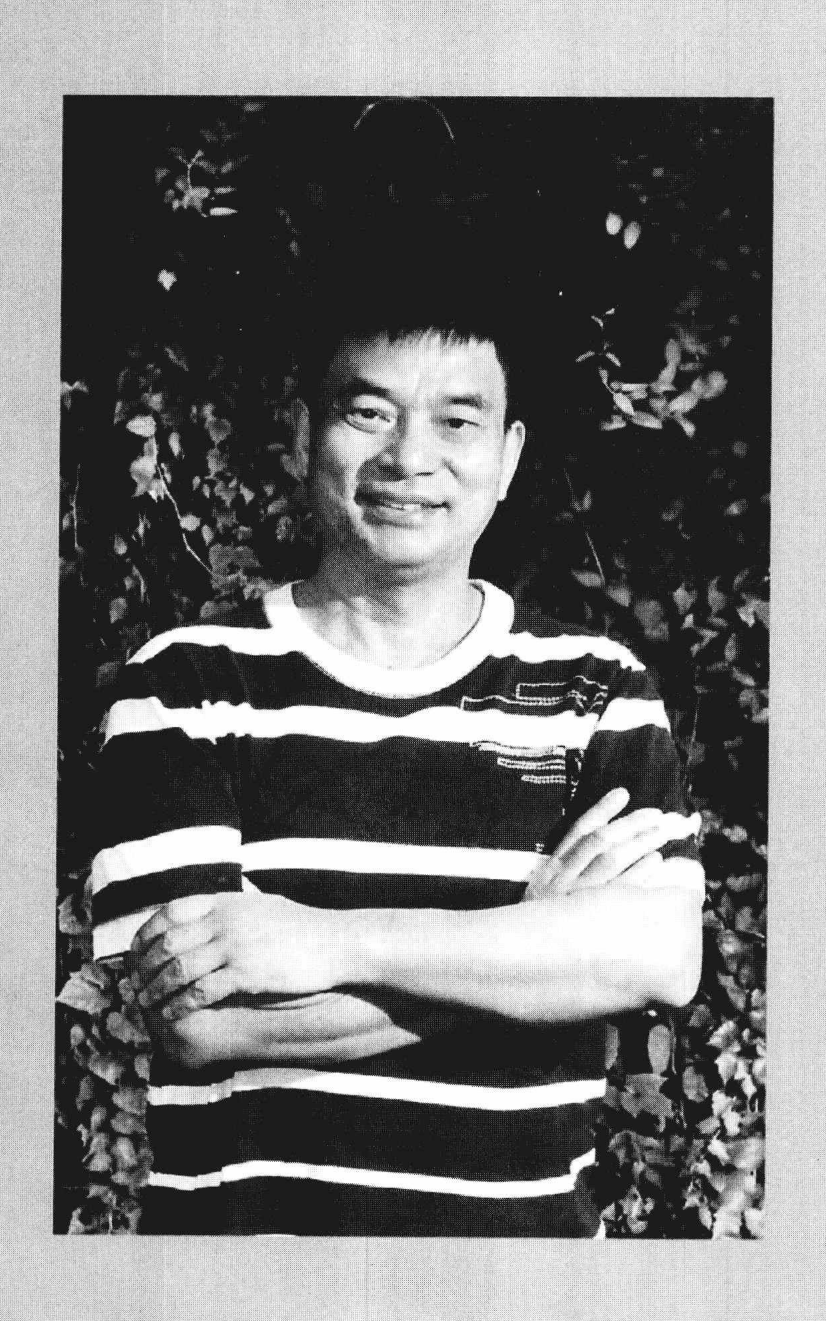
这，正是在今天新经济如火如荼、越来越年轻的青年企业家们横空出世的时候，我回到电脑前，敲打一个30年前开始的故事，却并没有丝毫过时之感的最关键原因。

目录

第二篇
创业

开篇

那些时光……



那些时光……

刘永好经常想起小时候，回忆自己过往的几十年，有两个时段是最清晰的，一是童年在川西平原新津乡下的时光，还有就是和几个哥哥一起创业的十多年。

在刘永好的记忆里，小时候的四川一切都透亮而清澈。有阳光的日子里，每一片树叶、每一条溪流都闪着晶晶的亮光，川西平原到处都充满水润的灵气。刘永好和哥哥妹妹，就在这样的环境里成长。

他们的母亲，在顺江乡的平岗小学任教，学校旁边，有条小水沟，是地下水涌出来形成的清澈水沟，蜿蜒而下。水沟不宽，只有两米多，但里面鱼多虾多泥鳅多——周遭的山水万物显得如此亲近，尤其对于在乡下长大的孩子而言，永恒的、最有趣的、最活泼的朋友就是大自然。所以，刘永好在这里是永远不会孤单的，更何况，他的三哥陈育新和妹妹刘永红经常和他一起在这里海阔天空地玩耍。

兄妹三人最热衷的就是在水沟里捉泥鳅，摸鱼。

如果是徒手摸鱼，刘永好比不过三哥，陈育新在农村待的时间比刘永好长，空手摸鱼一次能摸上十来条，刘永好却只能摸两三条。不过，刘老四却有另外两个办法赢三哥。

一个办法是，找到小沟有支流的一段——所谓支流，无非就是小沟开了个小口流到旁边的田里去了，刘永好叫上几个好伙伴，在这一段小沟里用泥和树枝快速筑起一个隔断，截断水流，让水全部流到支流去。然后，他们又到下游一点的地方再筑一个隔断，这样，两个隔断之间的水就很有限了。刘永好和伙伴们赶紧用木盆、木桶把这一段水道的水舀出去，慢慢地，就能看见各种各样的鱼、泥鳅和虾在泥里扑腾了，把鱼捉到盆里，拿回家一称，足有十几斤！

“这一定要和小伙伴协同努力，靠一个人舀水是不可能那么快舀干的，因为隔断总是漏水的，一个人舀水的速度根本赶不上水渗透过来的速度。”

还有一个办法叫捉“擀面鱼”。同样是在水沟里快速筑一个隔断，等水流小了慢了，刘永好和伙伴们用稻草扎成水沟那么宽的捆子，然后两三个小伙伴一起推着捆子往隔断的方向走，水透过捆子流出来，鱼就开始往泥里钻，捆子推过



泥，鱼自然就出来了。“这一擀，那又是好多鱼啊！”

这个办法同样一定要找人协同“作战”。大家要一起扎捆子，一起推，同时还要有人把鱼捉上来。

……

这么多年过去了，往事如烟。如今的刘永好和三哥碰面，总是在高楼林立、充满了空调气息的都市之中，当年的阳光，当年田野边的青草气息，当年泉水绕腿的清冽感觉，早已远去。他们谈论的话题，不再是那些被他们收入竹筐里的鱼虾，不再是把鱼虾拿给大哥和二哥炫耀的急切，而是他们四兄弟的希望集团、新希望集团、华西希望集团、东方希望集团、大陆希望集团……

刘氏兄弟的田野，早已跨越川西平原……

只是，在刘永好独坐窗边时，心思偶尔就会跳回到那条小沟边，他仿佛依然在捉“擀面鱼”：他叫上许多伙伴，把自己的主意告诉他们，然后，大家在阳光下挥汗……

第一篇

青葱岁月



第1章

四川人是天下的盐

2009年6月，刘永好在成都自己的家里请几个公司的同事吃饭，主要是因为其中一个同事在外地分公司工作，回到总部的时间很短，但刘永好又希望和他聊聊，于是趁他下午上飞机前的几个小时，请他到家里来吃饭。

饭菜简单而丰富，四个人的饭菜，餐桌上摆着老鸭茶树菇汤、番茄炒蛋、小土豆烧肉、青椒炒豇豆、虎皮小青椒、豆豉炒通菜丁、小红辣椒炒通菜叶。另外每人还配了一杯竹叶青茶。

典型的四川菜。刘永好吃得最多的是青椒炒豇豆和小红辣椒炒通菜叶，他还着力向客人推荐了一下小土豆烧肉："我家这个菜不错的。"他吃饭很快，一起吃饭的所有人都比他年轻，但都没他的胃口好。听他的同事讲，不仅是在家里吃饭如此，在外面吃饭他从来也都是胃口奇好，总是一心一意，似乎没有任何事能影响到他吃饭这件事。

吃饭时大家闲聊，说到菲佣的事情，刘永好说菲佣已经成推动菲律宾经济发展的一大力量了，对这一现象很感慨。当听到另一个同事说，现在不少中国家庭开始悄悄使用菲佣了，刘永好显得很关注："是吗？真的吗？"同事开玩笑说：



“您也准备用吗？”刘永好很认真：“可以考虑啊！你去打听一下。”大家都笑了，家里这样的事情，刘永好都操心啊？

但他显然就是在操心。就着那一桌地道的川菜所营造的氛围，刘永好坐在餐桌边，是那么典型地道的一个顾家的四川男人。

天府之土

刘永好是地道的四川人。

准确地讲，大部分的四川人追根溯源都不是地道的四川人。四川从三四千年前就开始有了人口迁移的历史痕迹，此后，在秦统一中国、东汉末年中原大乱、西晋、唐末五代、明末清初这几个时期，古老的巴蜀之地都迎来一次又一次的移民大潮，特别是明末清初的战乱和历史上著名的“张献忠屠城”之后，四川境内不少地方“寥寥孑遗，俨同空谷”，这便有了著名的“江西填湖广，湖广填四川”的典故——大量的外省人在明末清初迁入四川落地生根。可以说，经历上千年来历史上几次人口大洗牌，四川人已经无所谓“地道”，强势的“移民基因”已经深植四川这块土地。

移民群体在迁移时有着优胜劣汰的过程，最终能扎根下来并繁衍生息的，一定是体力和智力的强者。而四川盆地在地理上天然的优越也给了历代移民舒适的生活空间。两千多年前李冰父子修建的都江堰灌溉沃野千里，到今天仍在造福一方，使四川成为农业上的富足之地。三国时诸葛亮在《隆中对》中第一次对四川有了“天府”的说法：“益州险塞，沃野千里，天府之土。”

经年的移民文化的积淀，加上四川盆地这块肥沃土地的酝酿，使四川文化在中国的地域文化里独树一帜，四川人在中国人群里则是独具一格。“四川”不仅是一个行政省的名字，更是一种风格、一种精神、一类人群的典型标签。汶川大地震后，无数以幽默的方式来回忆地震灾难的段子在民间流传，四川人用调笑自己的方式冲淡了自己和大众的哀伤，大灾面前，四川人没有经过任何沉湎悲痛的过程就达到了彻悟的境界，仿佛天然就具备了超然、乐观、通达的心态。这似乎暗合了四川是中国道教发祥地之一的记载，道家“法自然”的精神被四川人以愉快的方式诠释出来。

也许正因为四川是道教发祥地之一，四川境内大大小小许多山脉都有着道教

的渊源，成都附近著名的青城山自是典型的一座，在刘永好的家乡四川新津，同样也有一座远近闻名的道教名山：老君山。登上老君山，一副对联很是显眼：千里之行始于足下，毫末之德蒙于道心。

刘永好就生长在老君山脚下的新津县城。从1951年出生到1973年离开新津到德阳读书，然后到成都工作；1982年到1992年间又和哥哥们回到新津老家创业，刘永好在新津生活的时间长达32年。

新津在四川省会成都的南面，距离成都市区仅28公里，自北周时期定名新津，已经有1450年的历史。假成雅高速公路从成都开车到新津，只需要半小时。在新津与成都市区交界的高速路旁，有一块醒目的户外广告牌："新津：希望开始的地方"。这句广告语语意双关，其中饱含自豪：中国最大的民营企业希望集团就诞生在新津。

刘氏兄弟创造的商业奇迹无疑是新津的最大骄傲，也许这是60年前他们的父亲刘大墉刚刚来到新津时不曾料到的，他永远也不可能想象他的儿子们会在这个小小的县城做出名动中国的事情，他也一定没有想象过，他从历史上的巴国来到蜀国，安家立业，生儿育女，而他的后代将会写下中国商业发展史上重重的一笔。

父母的故事

刘大墉1914年出生在重庆曾家场，当时属于四川巴县，现在则隶属重庆的沙坪坝。刘家本是兴旺之家，但到了刘大墉祖父这一代却家道中落。因为家中拮据，刘大墉曾多次辍学。在刘大墉的父亲为儿子读书的事一筹莫展时，一个绝好的机会来了：在与曾家场相邻的璧山县，有一家远房亲戚把刘大墉叫去做了自己儿子的陪读。

刘大墉的天分得以展示出来，中考时考了第一名，让所有人吃了一惊。第一名理应读最好的中学——璧山公立中学，但父亲交不起学费，刘大墉向校长申请给学校做校工，充抵学费和食宿费。作为校工，他的工作有三项：一是上下课时摇铃；二是打扫公共场地的卫生，比如操场之类的地方；三是有空时要帮着食堂的师傅做做饭。他的座位也被调到了最后一排，这样方便进出，随时准备出去摇铃。这样的生活刘大墉很满足，因为不仅可以吃饱饭，最高兴的是能读到书。所

以，他日后给小儿子刘永好说起自己的青少年时光，璧山公立中学的生活被描绘得清晰细致——他显然对那里充满了怀念。

初中毕业的刘大墉顺利地考上了重庆最好的高中——重庆高师，而且是璧山中学那一年唯一一个考上的——他没有辜负父亲专门给自己穿上的一件长衫。但刘大墉和重庆高师的缘分却只有一个月，原因很简单，他凑不齐 20 块大洋的学费。父亲东挪西借凑了两块，校长给了一块——这远远不够。父亲满面愁容到学校来接他，只说了一句："我实在没有能力了。"父子俩凄然离开了学校。

这是刘大墉人生里遭受的第一个重大打击，但他总是不甘心的，从重庆高师被迫回到家乡后，他打听到重庆有一家高等工业学校可以全免学生的学费和食宿费，这简直是天大的好事！他毫不犹豫要考这所学校，而且一定要考上！他果然又考上了。

他没想到的是，这所学校彻底地改变了他的命运。抗日战争爆发后，国民党政府西迁重庆，于 1937 年 11 月定重庆为战时首都，1940 年 9 月 6 日再定重庆为陪都。一时重庆成了中国抗战大后方的政治中心，当时的政治风云人物、爱国志士、顶尖的艺术家、大批高等学府均集于此。在如火如荼的抗日救亡氛围下，学校也无法再保持治学的安宁。学业优秀的刘大墉同样表现出了对时政的热情，他在老师的带领下，积极参加学校和一些校外组织的抗日救亡运动，暴风歌咏队、爱国学生讲师团……各种活动都有刘大墉的身影。他天生是个激情四溢的人，川东男儿的豪气在他身上迸发，他和同学老师上街演讲、表演文明戏，全身心投入到抗日爱国运动中。

1938 年，刘大墉成为一名中国共产党党员。在刚刚入党的那段时间，刘大墉沉浸在报效国家的喜悦之中，这种喜悦是自己中状元都难以比拟的。而就在这个时候，命运又适时地赠送了另一个礼物给他：他认识了黄埔军校里来自新津的姑娘郑康致。

其实在外人眼里两人很不一样，刘大墉来自一个破落的家庭，而郑康致家却一门鼎盛。川西姑娘虽然和川东姑娘一样清秀别致，但川东姑娘总是显得豪放一些，而川西女子却温婉得多，新津的郑康致也是这样，虽然她在黄埔军校那样一个充满阳刚之气的学校学习，但她的言行总是散发着温良的气息，不自觉地传递着她来自一个教养良好的大家庭的信息。

郑康致的家庭在新津属于富裕人家，兄妹七个人个个都在学业上顶呱呱。在这样的家庭长大的郑康致，和普通家庭长大的姑娘在气度上有着明显的不同，她与兄弟姐妹一样在学业和精神上求上进。外表纤弱的姑娘内心其实有着汹涌的激情，当黄埔军校搬迁到重庆，并成立战地救护班时，郑康致毫不犹豫地报名参考了。开明的父母尊重女儿的选择，于是，1939 年 1 月，柔弱的郑康致进入黄埔军校战地救护班学习，成为著名民主人士史良的学生。

她和刘大墉同样积极参加爱国救亡运动，他们俩就在此时相识了。

郑康致从黄埔军校毕业后，准备往更广阔天地发展时，突然发生了一件大事：刘大墉加入中国共产党后一直活动频繁，导致身份暴露。彼时国共两党正有睚眦，他面临被捕的危险，于是，在共产党地下组织的支持下，他及时参加了四川省的一场公职人员招考，报考的职位是四川地震测绘大队的技术员——正好是他在重庆高等工业学校学习的专业。很快，他便到成都工作了。郑康致也随之来到成都，做了一名教师。

刘大墉在测绘大队工作时期继续作为地下党员履行着中共党员的职责，秘密为党工作。与他联系的人叫邹风平，两人一直单线联系，邹风平是他唯一的身份证明人，同时也是他的领导。但是，突然有一天，邹风平通知刘大墉，他要到延安去学习，需要刘大墉单独工作一段时间。这本是平常的“出差”，但是邹却一去不复返，刘大墉从此恍若断线风筝，彻底与党失去联系，也再无人能证明他从重庆到成都后坚持共产党员身份所做的工作。刘大墉直到很多年后才知道，当年与自己单线联系的邹风平竟是地下四川和西康两省特委书记！他有些惊骇，因为没想过自己的工作竟直接由特委书记在领导。他也直到很多年后才知道，邹风平当年去延安开会后，也就没能离开那里，他于 1943 年死于延安“抢救运动”。刘大墉在寻找党组织几年未果后，做了决定：加入民盟，他的理由很简单，这是一个在外围最靠近中国共产党的组织。刘大墉通过加入民盟这一举动来表达了自己的政治理解。

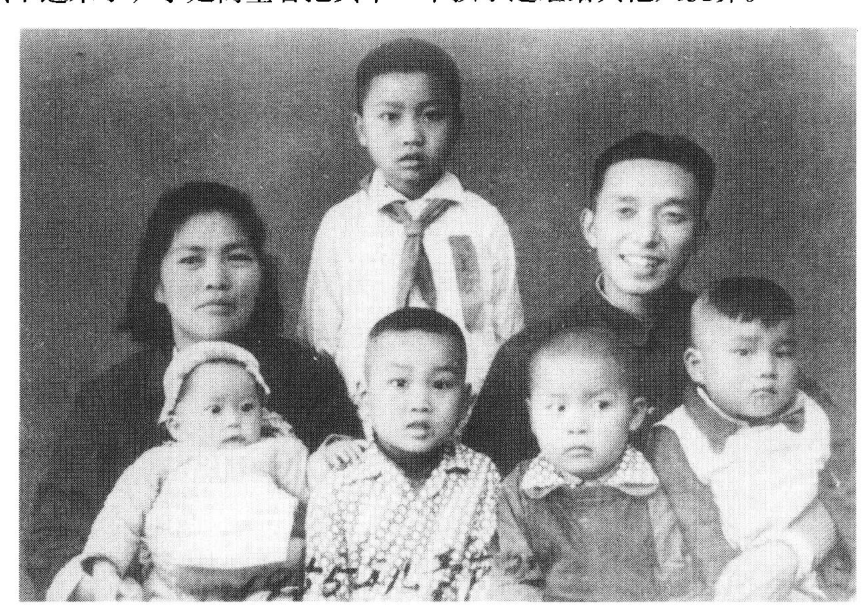
刘永好后来说父亲骨子里的不安分是一直有的，本来他完全可以过一个技术员的安定生活，拿技术员的工资，跟着时代的变化而变化，但他没有，他一直主动去改变自己的命运，即便那在别人看来是一些危险的改变，但他认定了就义无反顾，这几乎是他的性格基因。



1949 年，新中国成立，刘大墉以民盟干部的身份参与新津县土改工作，他和郑康致的小家正式安在了新津。曾经在重庆狂飙突进的时代大潮中激情奋进的两人最后回归了平淡的生活，但是，属于他们的豪情年代实在太短暂了，因此，这样的激情注定要延续下去，在他们的几个子女身上。

“言行美好”

新津，美丽的川西小城，历来有“蓉城南路第一景，川西名胜上河图”的美誉。县城最美丽的是南河、西河、金马河、羊马河、杨柳河五条河流汇聚的景象，刘家，就住在南河边上。当 1951 年 9 月刘永好在新津出生时，他上面已经有三个哥哥了：1945 年出生的永言，1948 年出生的永行，1950 年出生的永美。接二连三出生的儿子们给刘大墉和夫人郑康致带来巨大的经济压力。虽然作为新津法院第一任院长的刘大墉和城郊平岗小学老师的郑康致收入比较稳定，但毕竟那是解放初期，政府采取供给制，物资有限；而儿子们年岁接近，都是需要特别照顾的时候，最关键的是，刚刚解放，百废待兴，作为法院院长的刘大墉工作极其繁忙，早出晚归；郑康致也一样，学校教学繁忙，还要顾及家中事务，夫妇俩实在顾不过来了，于是商量着把其中一个孩子过继给其他人抚养。



→1955 年六一儿童节的全家福(前排右一为刘永好)

可是，把谁送给别人领养呢？老大已经六岁，比较知事了，老三老四太小，

看来只有把老二送出去了。于是三岁的永行被过继给了一个绸布商的家庭。但没想到领养过去刚一年多就出了意外，永行不小心摔坏了腿，因为没有条件及时医治，永行的腿红肿不退，竟至行路都有问题，绸布商家吓坏了，于是把永行送回了刘家，这让刘大墉和郑康致对永行一直深感内疚。

正是这个时候，郑康致工作的平岗小学所在地古家村的农会主席陈耀云希望抱养老三永美。郑康致平时和他们相处融洽，两家互相都很信任，陈耀云只有两个女儿，一直都想要个儿子，平时就对老三刘永美很是喜欢。当他得知郑老师家的老二已经被送回家，就对郑康致提出了领养永美的愿望。刘大墉和郑康致同意了，这次的领养显然比上一次可靠多了，一是相处甚好的熟人，二是陈家人一直喜欢永美，一定会好好待他，加上郑康致在平岗小学教书，随时能看到自己的老三。更重要的是，家里的确养不了这么多的小娃娃！

从此，三哥把名字从“刘永美”改成了“陈育新”，这个名字同样也是父亲刘大墉取的，寄托了父亲的一片深情：在新的家庭教育长大的孩子。父亲最开始对四兄弟“言行美好”的寄望从此缺了小小的一个角。

艰难时世

刘永好四岁的时候，妹妹永红出生，家里唯一的女娃给父母和哥哥们都带来极大的欢喜。家里的经济自然还是拮据，但刘家的家庭氛围就和解放初期那个年代一样，虽然没有物质的享受，却温暖祥和。

经济窘迫，不过家里不缺书和报纸。父亲最爱看的是《参考消息》，儿子们最爱看的是《青少年报》和父亲在书店里买回来的各类书籍。刘永好印象最深的是那套《十万个为什么》，这是大哥 9 岁时父亲送给大哥的礼物，后来也成了永行和永好的至爱。这套书为兄弟三个打开了热爱无线电的窗口，特别是永言，尤其痴迷。刘永好曾笑说：“我的头就够大了，我大哥的头比我大多了，他是太聪明了！”大哥 10 岁就自己装了一台矿石收音机，13 岁就在就读的成都九中带着同学成立了一间空气电池厂，用自制的电池点亮了电灯。这在兄弟间引起了无限的膜拜，于是两个弟弟也跟着大哥整天摆弄一些无线电、半导体，在那个年代的小县城这简直是件时髦非常的事情。虽然穷得家徒四壁，但刘家几兄弟在父亲的引导下却做到了精神上极大的富足。也正因为精神上的富足，他们对物质上的



贫瘠淡然了很多。

而母亲对父子几个的话题不太感兴趣，她的注意力已经完全在解决全家人的温饱这件事上了。这个四川女子天生的能干显现出来，虽然她曾是地主家的二小姐，但她好像天然就对家务很精通，她带着几个儿子在家自己做豆腐、豆豉、酱油，除了去上课，便是回家给全家人做吃的。在这方面，刘永好是妈妈在厨房里最得力的帮手。半个世纪过去了，刘永好还记得母亲当年最拿手的一道菜——红烧牛皮菜。这也是他当年整天盼望母亲做的一道菜。

刘永好还记得做豆腐的过程，磨豆子，白布用两根交叉的竹片勾上四角，挂到房梁上，一摇一晃地进行过滤，过滤到锅里后开始煮，最后把卤水放到锅里"点豆腐"，豆腐就这样成形了。而刘永好跟母亲学的最擅长做和最爱吃的菜，也是以豆腐为原料的麻婆豆腐！至今刘永好还声称，除了四川省驻京办餐厅的麻婆豆腐尚可之外，还没尝到比自己做的更正宗的麻婆豆腐。

三哥陈育新有机会到县城，就一定会回家里来，但也许因为不经常在一起，他总是很沉默，回家后总是帮着母亲干活，显得很害羞。父亲总会在这个时候递给他一两本书，上面写着："送给育新"，然后转身又递给另外三个儿子每人一本书，扉页上都写了字："送给永言""送给永行""送给永好"。家里尽管有时连吃饭都很拮据，但给孩子们买书，父亲没有犹豫过。

刘永好的童年，就在与父母和兄长、妹妹的相濡以沫中慢慢消逝了，尽管生活不宽裕，物质匮乏，但与家人在一起的温暖冲淡了生活的艰辛。他是全家公认的脾气比较好的一个，也许更多受母亲对人温和的影响，刘永好也习惯了用温和的眼光看待一切，即便生活如此艰难。可是，随着年岁增长，刘永好感觉家里物质这一关是越来越难过了。

1962 年，郑康致的身体变得很差，教学工作也很难坚持下去，她只好退职回到家中。

刘家六口人从此就要仰仗刘大墉一个人一个月 76 元钱的工资了，虽然这已经是全县干部里最高的工资了，但要负担六个人的生活，这 76 元实在是太少了！

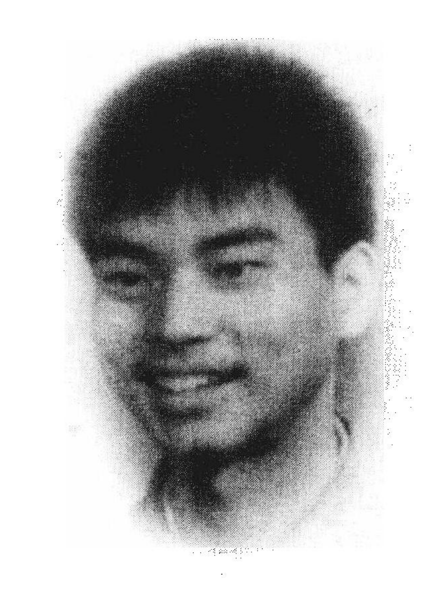
而刘大墉本人的境遇也越来越微妙，他的官越做越小：法院院长、建设科科长、农业局局长、科委主任、农业局副局长……刘大墉大概天生不是做官的材料，他太耿直，说话大胆，看事又太透亮，在官场上显得很不圆滑，更关键的

是，他不是党员，提拔这件事更与他无关了。他在家也越来越沉默了，外面的形势、家里的困难让他压力很大。

艰难的生活倏地朝一家人压了下来。家里的收入突然减少了，大哥永言在成都念书，二哥永行到新津中学住校去了，妹妹太小，刘永好俨然成了家里的壮劳力。

当许多痛苦的回忆真正成为过去，总是能泛出些过往岁月的乐趣来，让人淡忘了过去的那些苦难。刘永好却丝毫没有这种感觉，他对少年时期的那段生活，真真切切地印象深刻：太苦了！

每天早上五六点，十岁出头的刘永好必须起床，先到邻居家借水桶，去河边挑水把家里的水缸装满，在水缸里放上白矾把水澄清。接着赶紧去捡煤渣，街上的小馆子开始生火做生意，前一夜的煤渣就该掏出来了，起晚了就被别人捡走了。煤渣捡回家，用一部分卖一部分，两分钱一斤。能卖钱的还有柴火棒，刘永好通常有两个途径得到柴火棒，一是每到夏天涨大水，树木树枝被山洪冲下来，漂在南河上，刘永好就到南河里把木棒捞起来，碰到运气好，还能在河里发现一些其他东西，比如破橡胶破木盆，也一并放到木棒上推上岸，这些都是能卖钱的东西。大概因为经常和南河打交道，刘永好的水性比同龄人都要好。另一个途径则是等山洪过去，距离县城七八公里的龙王庙河滩上会留下很多柴火。刘永好会在这个时候赶去捡一种叫“水打棒”的东西，就是木头经过山洪冲刷，变得像石头一样圆圆的，沉在河沙里，刘永好需要把沙挖开，把木棒撬出来，这样的收获比平时捡柴火要大多了，因为拿回家一晒干，一两分钱一斤，总还是能换钱。“我们家那个时候从来没买过煤，都靠我去捡柴和煤渣。”刘永好特别自豪。



→少年刘永好

“老四好勤快。”父亲总是这么表扬他。

从那段时期开始，他对鞋已经没有印象了，因为长得快，以前哥哥们留给他的已经穿不下了，再说也破旧得无法再上脚了，新鞋却是想



都别想的，家里连吃都成问题，鞋就更不消说了。刘永好索性经常光着脚，到了冬天只好把那些破旧的鞋子将就着裹在脚上。甚至15岁时，他进北京见毛主席也是打着赤脚去的。

2009年10月1日，刘永好作为观礼嘉宾出席在天安门广场举行的阅兵仪式。他和一众企业家坐在一起，坐在西面的观礼台上。

这是刘永好第二次作为杰出企业家参加阅兵大典，两次的心情都一样激动，现场肃穆又热烈的氛围强烈感染着他，他用自己带的相机拍了许多照片，旁边的人都开玩笑说他像个记者，他笑了笑，接着不停地拍。阅兵的方阵一个接着一个地过去，刘永好的情绪到了顶点。

阅兵仪式结束，开始花车表演了。广场上出现暂时的空旷，56根民族柱整齐地列在宽阔的广场之上、艳阳之下。刘永好定睛看了看那些民族柱，又打量了一下民族柱周围，他猛然想起，这个地方，就在那几根柱子的位置，42年前，他在那里站立过。他是串联来北京见毛主席的，那时还是个15岁的、黑瘦的少年。他赤脚站在天安门广场上，他很想拍张照片，因为同来的同学和老乡都拍了照，只是一毛五一张而已。

但他舍不得钱，其实他兜里有家里给的十几块钱，但他已经计划好用这些钱买无线电器材，这是出发的时候二哥叮嘱了的，但二哥并没有叮嘱要把所有钱都用来买器材。那十几块钱，其实有给他花销的部分。

但他还是舍不得。他就这样站在那里，看着同学们欢天喜地地照相，同样的姿势同样的笑容。直到一个同学拉着他合了影。他紧紧捏着兜里的十几块钱，赤着脚，露出笑容。

看着广场，刘永好仿佛又看到当年的自己，那个小小的四川少年。他又举起自己的佳能相机，把广角镜头装上——绝对是最好的配备，朝着那几根柱子对好了焦……

灾难后面是更大的灾难

1966年5月，中共中央政治局扩大会议通过了《中国共产党中央委员会通知》（即《五一六通知》），“文化大革命”全面开始了，习惯研究政治形势的父亲预料到了自己的命运，他对着18岁的永行和15岁的永好长长地叹息：“现在

横扫一切牛鬼蛇神，牛鬼蛇神的定义是什么？第一个是地主，第二个是资产阶级知识分子。什么是资产阶级知识分子？除了贫下中农、工人和共产党的干部，所有的民主党派都是。所以我们也会被划入资产阶级知识分子，可能以后日子比较难过。”

日子的确开始难过了，刘大墉被打倒，工资随即减半，原来的76元变成38元，虽然1964年大哥永言已经进了成都的工厂工作，但是，毕竟还有五口人要吃饭，38元简直难以糊口。刘永好每天要承担的活更多了。他更加勤快地去捡柴火和煤渣，甚至每天家里要倒的马桶他也打听到有卖钱的可能，有人来收这些污物做肥料，两分钱一桶。从此他每天早晨又多了这项工作，拎着马桶出门，等人来收。

更糟糕的事情接连而来，父亲被打倒不久，母亲也被“揪出来”了，原因是她的娘家是地主，因此母亲便是“地主阶级的孝子贤孙”，最激烈的时候甚至被红卫兵拉到街上游街。这令刘永好无比难过，在他心中，母亲是天底下最善良的人，总是想着帮人，有好吃的好穿的总想着别人，和母亲打过交道的人都很喜欢她，她怎么会受到这样的对待？

大哥也进入人生的低谷，高中毕业的刘永言参加高考，拿回了第一名的成绩，但他却被拒绝在了大学校门外。刘永言沮丧不已，父亲拍拍自己的儿子：“是受我的牵连了，但是，知道自己行就可以了！自己学到知识总是不错的，以后会派上用场。”最难过的人莫过父亲，他觉得是自己的问题耽误了儿子的前途。

家里的经济更加恶化，刘永好觉得每天最难熬的并不是无休无止地干活，而是持续一整天的饥饿感。每天早上10点一过，胃里就开始泛酸，饥饿一阵紧接一阵地涌过来，但家里实在翻不出什么吃的。正在青春期长身体的刘永好只好拼命干活，好忘记饥饿。幸运的是，虽然遭受了外界这么大的打击，但刘家人依然互相扶持，这在那个人伦失常的年代给刘家每一个人以最大的慰藉和力量。在一个非常的时代，就算世界都背叛了你，只要家人依然站在你的身后，你内心的力量就依然强大到可以抵风御雨。刘永好一家人这个时候大概就感受到了这种强大的力量，这也成了往后他们几兄弟处理彼此关系的基调。

第2章

酸甜青春

2009年11月，地处四川德阳的四川工程职业技术学院举行50周年校庆。作为杰出校友的刘永好出席了校庆活动。这所原名为德阳机器制造学校的职业学校培养了刘永好三年，正是他22岁到25岁的青春年华。

刘永好已经有10年没回过学校了，他此次来主要是进行一个正式的捐赠活动，他以新希望集团的名义给母校捐赠了350万元，用以重建在2008年地震中倒塌的学校第一教学楼，这是学校最老的教学楼，也是刘永好在校时唯一的教学楼。

350万元的捐赠是刘永好很早就定下来的，这次只是一个仪式，但却不是他来的全部目的。在捐赠仪式结束后，刘永好在人群里找到了两位老人，一位是他当年的班主任，如今已经年逾八旬的段英杰老师，同时他还把当年在学校读书时，去工厂实习的师傅何国根也找到了——他和这位师傅感情深厚，学校特意把师傅请了来。刘永好跟两位老人道了新年好，然后分别给了两位老人一万元钱，还有两条中华烟，这两位老人都极爱抽烟，但都没想到刘永好还记得。在场的人都看见两位老人眼里的泪花，刘永好赶紧笑着把老人带回了饭桌。

他被安排在主桌，但吃了没一会儿，他就“溜”回了同班同学的那一桌，

同学的名字他再熟悉不过：林洪兴、王新彪、邹显国、张宗俊、杜力……

“来！干一个！”刘永好站起了身。

爆米花爆来的第一桶金

刘永好和他的哥哥们一直对父亲深怀感激的一点是，父亲从来对眼前的形势都有着冷静的判断，他不会因眼前的困难而悲观，也不因为眼前的顺利而忘形。父亲对政治的敏感，对时势的分析，成为一种能力，甚至是习惯传承给了几个儿子，到今天他们都依然受益。

刘大墉当年内心的激荡是任何人都无法猜测的，但是，他显然没有因为自己命运的波折而影响对儿子们的教导方向，他对儿子们的引导一直是正面、乐观、积极的，让几个儿子在逆境中依然保持了一种对生活的热情和信心，这种态度帮助他们日后创业和建设企业。这，应该是一个父亲最大的付出和价值。

在1969年前后，刘家的际遇糟糕得看不到一点亮光。刘大墉被关在牛棚；郑康致病退在家，每天还必须到新津县城中心的红照壁反思；老大永言带着考高分却上不了大学的郁闷，在成都的工厂上班；老二永行因为腿疾没有下乡，在街道摆摊修收音机、半导体；老三同样上不了高中，在农村务农挣工分；老五永红因为学校的混乱也没法好好上学；而老四刘永好，1967年上初中，学校乱作一团，根本没有好好读书的可能。

1968年12月，毛泽东下达了“知识青年到农村去，接受贫下中农的再教育，很有必要”的指示，上山下乡运动大规模展开，1968年在校的初中和高中生（1966年至1968年的三届学生，后来被称为“老三届”）全部前往农村。“文革”期间上山下乡的知识青年总人数达到1600多万人，十分之一的城市人口来到了乡村。这是人类现代历史上罕见的从城市到乡村的人口大迁移。全国城市居民家庭中，几乎没有一家不和知青下乡联系在一起。

1969年，同样的命运降临到刚上初三的刘永好身上，他以知青的身份从县城来到顺江公社六大队四中队插队，和三哥陈育新所在的七大队三中队仅一田之隔。以前母亲任教的平岗小学就在旁边，所以很多村民都认识刘家几兄弟，刘永好一到六队，大家就知道：郑老师家的刘老四来了。也许因为母亲历来的好人缘，也许农民天生就这么淳朴厚道，刘永好一到六队，就感觉到了大家对他天然

的好意。

但干活是含糊不了的，来插队就是要跟着农民干活接受教育。刘永好刚一下乡，就碰到了两个难题：一是挑担。村里的人一上来就是150斤以上，刘永好长得比其他小伙子都要高，不好意思担轻了，于是主动挑170斤的担子，连续挑了几天，刘永好觉得自己腰都直不起来了。但他不好意思半途而废，于是咬牙坚持，没想到慢慢腰也就直起来了，几个月下来，竟能挑起200斤的担子了。第二个难题就是中午吃饭的问题。农忙的时候，早上五六点就上工，九点多回家吃饭，十点再上工继续干活。别人家都有人做饭，但刘永好没有，半小时也没办法做饭。第一天干活，刘永好不知道中间只有半小时吃饭，他没做，没得吃，饿得头昏眼花。多亏生产队的人有心，看着刘老四挨了饿，就帮他在屋外搭了个茅草棚和一个硕大的灶台，放上一口硕大的锅。锅有了，刘永好于是开动脑筋，自己解决吃饭问题。他觉得自己在家时是煮饭能手，搞几顿是没问题的。

起初，他的办法是晚上多做一点，饭菜和着一块煮，晚饭不要吃太多，留下饭来作为第二天的午饭，但这个办法的缺点是饭到中午都冷了，吃了很不舒服。刘永好又想了一招，晚上把米先熬一熬，熬好后放进装了热水的暖水瓶里，放到第二天做早饭，米粒泡了一晚上，吸收了很多水分，胀得很大，“很好吃啊，而且很饱肚子。”刘永好说。但问题又来了，水分太多的饭吃了不扛饿，很难挨到中午放工。刘永好又想到了一个主意，他晚上把饭做好了放锅里，早上起床后把饭盛到簸箕里，放到茅草房顶上，夏天太阳大，一直晒着能保温，刘永好很为自己的创意激动。他一连吃了两天这样的饭，第三天，他就开始拉肚子了。原来，茅草房上虫子啊鸟啊有很多，刘永好的簸箕没有盖盖子，结果被虫子鸟儿一光顾，他的肠胃就造反了。

村里的赤脚医生很热心，给他开了很多氯霉素，刘永好感激得不行，因为他几乎把全村的氯霉素都吃了，但吃了也没见效，他依旧拉肚子。这把刘永好惆怅坏了：本来粮食就不够，结果还给拉走了！

农村的生活对刘永好而言充满艰辛，也充满了新奇。

刘永好人生的第一次经商就是帮四中队赚了一笔钱。有一年春节临近，刘永好琢磨着让队上挣点钱，他就去找队长：“队长，我们去炒爆米花吧！”队长完全没明白刘永好的意思，“去炒爆米花，啥子意思哦？给哪个炒啊？”刘永好给

他解释："我们去买一台爆米花机，然后到县城和各镇各大队去给大家炒爆米花，要过年了，来炒的人肯定很多，我们可以给队里挣点钱花。"队长很犹豫："行不行啊？不会犯错误吧？"刘永好嘻嘻笑道："队长，哪儿至于就犯错误了，我们为老百姓炒爆米花来过年，为人民服务，怎么会犯错误？"队长还是犹豫："你去哪儿搞机器呢？"刘永好见他松口了："这个你放心，我去弄。"

过了几天，刘永好拉了一台爆米花机回来，九十多元钱，不算便宜。上世纪在县城生活过的孩子都对那种爆米花机有印象，一个带摇把的大肚密封罐，密封罐上有气压表，罐子连接一个风箱，再外带一盆火、一个铁皮圈和一个布袋子就是全部设备。爆米花的时候，把大米或者玉米放进密封罐，罐子架在火上，拉动风箱，保持火力，然后匀速摇动罐子，一直等到气压表指到某个位置，就表示熟了。最激动人心的时刻到了，炒爆米花的人把密封罐伸到铁皮圈里，铁皮圈后面还拖着个长长的布袋子，然后猛一拉开密封罐，当时称为"放炮"——"砰"一声，白花花、金灿灿、香喷喷的爆米花就通过铁皮圈充满了布袋子。在那样的年代，那一声"砰"给旁边等待爆米花和围观的人带来多大喜悦啊，远比如今开启一瓶香槟时"砰"的一声更让人雀跃。

刘永好和队长就挑着这样的设备开始走乡串户了，刘永好自然要负责挑担子，到某个镇某个公社某个队，找个宽阔的、人多的地方，摆开小摊，刘永好开始吆喝、拉风箱、摇罐子、烧柴火——几乎是他一人包了所有的活，然后老乡们拿着一碗大米或一碗玉米来，交三分钱，刘永好把东西倒进罐子，加点自己准备的糖精，就开始了买卖。队长在旁边负责最后一下拉盖开罐，然后收爆米花，当然还负责最重要的工作：收钱。

生意出奇的好，就像刘永好估计的那样，靠近年关，大家都在准备过年的东西。刘永好和队长的小摊前面，总是排了长长的队。就这样连续干了三个月，每天都出门做生意，晚上总是一两点才回到队上。有时还住在外面，自然都是最便宜的旅社。每天晚上队长唯一一件事就是数钱，五分、一毛地数，几乎每天都能收入十几块钱，队长眼睛都笑弯了，简直太出乎意料了！三个月下来，刘永好和队长居然挣了将近一千块！买机器的九十多块是早就挣回来了，唯一的成本就是糖精和柴火，也根本值不了几个钱。队长算来算去都不相信自己替队里挣了这么多钱，他高兴地对刘永好说："老四，我给你记高工分！你的脑壳硬是聪明得



很哦!"

这是1969年的冬天，距离日后的十一届三中全会整整还有十年。刘永好这一生意上的灵光一闪在他日后的商业成就面前，实在是小菜一碟，不过却大可视为他作为生意人的宿命的开始。但是，那一刻，他还不敢妄自想象未来会怎样，即便有理想，在那个年代，也断然不会有做一个成功的商人的想法。

"这算是我的第一桶金吧？不过是为集体挣的。"刘永好后来开玩笑说。

曙光渐近

1971年，中央二号人物林彪以极其不堪的方式倒了台，中国政局有了逆转的趋势。刘永行和刘永好都特别清晰地记得当年父亲刘大墉听到这个消息后的兴奋，他特别带二儿子去吃了难得一喝的羊肉汤。父亲说了很多话："中国经济可能会发生动荡。中国的难题是没有钱。但是我们劳动力便宜啊，可以做来料加工，让外国人来中国开厂，中国人加工，再卖到外国去。"这些话，永行和永好当年都一知半解，若干年后，他们回头想起父亲的话，才觉得父亲真是高瞻远瞩。

很快，刘大墉得到平反。对于刘家来说，名誉的恢复自然高兴，但最实际的是，刘大墉多年停发的工资补发了！几千块！这在那个年代是一笔不小的数目，对这个贫困已久的家庭来说，简直是一夜脱贫！全家人坐在一起讨论怎么花这笔钱，哥哥们都没什么建议，妹妹也说不出什么，反应最活跃的就是幺儿子刘永好了，他的主意很多：买相机！买自行车！买缝纫机！买收音机！二哥永行说话了："收音机我们自己就会装，买来浪费!"

大概在中国家庭里，排行小的子女总有一些天然的特权，刘永好此刻就在家享受着幺儿子的特权。父母按照他的愿望，在那个买东西都困难的年代，找关系托路子，买了一辆凤凰牌自行车，买了一台蝴蝶牌缝纫机。相机是刘永好自己买的，他在街上的大字报上看到要卖造反派们抄家得来的东西，其中就有一台苏联的卓尔基相机，135的，纯进口，这样的相机全县顶多几台而已！刘永好赶紧去排队，花了二十多块钱买了一台旧相机，他觉得太值了，这种纯进口的已经买不到了，而且就算有新的，也一定要一百多。

有了这台卓尔基相机，刘永好的时间变得紧张起来，除了在生产队的时间，

他就忙着回到家里制作暗房，自己制作放大机，然后尝试把自己拍的照片冲印、放大，不亦乐乎。20岁上下的刘永好似乎找到了自己人生的最大乐趣，从此也开始了长达几十年的摄影发烧友生涯，直到今天依然如此。

自行车、缝纫机、相机，这在当时简直是家庭设备的豪华阵容了。自行车和相机买回来，又似乎天然就是给永好准备的，哥哥们从没想到要用。刘永好算是威风开了，他找来彩条纸，把自行车的杠缠了一圈又一圈，把车装扮得花花绿绿。自己的形象也做了改造，买了顶军帽，自己在上面还缝了个五角星，再穿上一件红色的背心，军绿色的裤子，没有皮带，扎一条裤带，就这么一打扮，骑上自行车，在新津县城晃了几圈，引来姑娘们的无数目光。他甚至把自行车骑回自己插队的农村，田埂路上坑坑洼洼，不适合骑车，但还是舍不得下来。“那个时候那样打扮是最时髦的了，大家都说我是‘超哥’（四川方言，戏指时髦男青年）”，刘永好后来跟人闲聊起自己三十多年前的奔放，依然情绪很高。

一家人心情好了，客人也开始多了。刘家开始整天欢声笑语，永好和永行自己动手装了收音机，每天家里都充满了歌声。妹妹永红小四哥几岁，也正是青春年少，经常带着自己所在的文艺队的女同学到家里玩，年轻人在一起，除了笑还是笑。姑娘们教两个小伙子唱了很多歌。大哥永言的女儿正好也在爷爷奶奶家生活，胖乎乎的小姑娘也给这些年轻人带来许多欢乐。

那段时间是刘永好自童年以来最快乐的日子，他和哥哥甚至用一年的时间，装出了新津县第一台电视机，一个硕大的箱子装了几十个电子管，没有显示器，永行就买来部队用的示波器。天线也自己做，做成回形针的形状，高高地放到屋顶上。结果这台电视在新津引起了轰动，大人小孩都来刘家看电视，效果虽然一般，但在新津已经是“划时代”的物件了，家里由此天天都高朋满座。

刘永好在家里做家务活也变得欢快起来。一次母亲叫他去买几只鸭子，他蹬着自行车就出去了，大概骑着自行车感觉太好的关系，他在外面晃了几圈，等赶到市场，鸭子已经只剩下几只小的了，没办法，只好买回家。这下好了，在家里满心盼着吃鸭子的父母、哥哥、妹妹都开始埋怨刘永好：“怎么没买大的回来啊？小的又没肉，吃什么啊？”刘永好捋着袖子就进了厨房：“我来做！”过了一会儿，刘永好出来了：“来！脆皮鸭！怎么样？看你们还咋说！？”——味道好极了！全家人大快朵颐。



生活明显开始好转了。1973 年，刘家迎来更美好的年份。这一年，“文化大革命”中被作为“中国第二号走资本主义道路的当权派”打倒的邓小平复出。邓小平主持工作的国务院批转了《关于高等学校一九七三年招生工作的意见》，文件指出招生工作要“重视文化考查，了解推荐对象掌握基础知识的状况和分析问题解决问题的能力，保证入学学生有相当于初中毕业以上的实际文化程度”。根据这一《意见》，1973 年，国家实施了“文革”以来首次大学升学文化考试。

刘家有两个儿子在这一年得到机会参加了考试，永言最后考入成都电讯工程学院学习计算机，实现了他的梦想；刘永好则被德阳机器制造学校录取。刘永好第一次迈出了新津。

刘家的儿子在读书方面似乎都继承了父亲的慧根。几年后，1977 年全国部分地区恢复高考，老二永行考入成都师范专科学校。1978 年，老三陈育新经过高考，也考入四川农业大学。刘家一门四杰，四个儿子齐刷刷步入大学校门，在新津顿时家喻户晓。

刘永好就这样告别了自己的知青生涯。往事早已尘封，顺江乡在“文革”结束后发生了巨大的变化，刘永好当年住过的小屋子也无迹可寻，但刘永好一直保留了一盏当年的油灯，借以怀念曾经的困顿青春。2010 年 4 月，《南方周末》“知·行·天下 2009 年度十大精英”揭晓，刘永好当选。因为 2009 年是知识青年集中返城 30 周年，因此此届十大精英候选人都有知青背景。此届颁奖地点在四川的建川博物馆，刘永好领奖时给建川博物馆带去了一件礼物——他保留的那盏油灯。

德阳三年

对中国的工业分布有点了解的人都知道，四川德阳是一个重工业集中的城市，从 1949 年至今，一直都是。德阳有着著名的第二重型机械厂和东方汽轮厂这样一些著名的大型国有企业，即当时所谓的“三线企业”。所以在德阳有一所重型机械制造学校是必需的，这所学校承担着为这些大型国有企业输送人才的任务，建设三线企业，直接隶属机械工业部。如今这所学校已发展为全国第一大职业技术学院。

刘永好最终能进入这所学校非常不容易。1973 年全国实行高考，但对报名

的人限制多多，在农村，只允许三类人参考：回乡知青、下乡知青、复退军人，而且必须有所在生产队的推荐信方可报名。刘永好属于下乡知青，他在生产队人缘颇好，而且生产队的知青走了一个又一个，轮了几年都没轮上他，所以，生产队很痛快给他写了推荐信。

入学考只考三门：语文、数学、政治。语文很特别，只是写一篇作文而已，题目有三个，任选其一：一是“一堂生动的阶级教育课”；二是“艰苦奋斗绘新图”；三是“评有出息无出息”。这是典型的那个时代的作文题目。

当年高考具有典型意义的是，高考政策虽然带着邓小平良好的愿望出台，但一旦执行便变了颜色。在高考阅卷过程中，出了著名的“张铁生事件”：辽宁考生张铁生在自己近乎白卷的考卷背面给招生老师写了封牢骚满腹的信，希望老师能“照顾”自己这个不服气那些“逍遥浪荡的书呆子”的“生产小队长”。这封信导致当年高考录取时，在“按成绩录取”前面生生加了一条：需要考虑考生的出身，由此，“代代红”的学生占了极大优势，许多学校也被迫放弃学习成绩好的学生，录取了所谓的“代代红”考生。

刘永好在知道这一变化后，对自己所填的第一志愿——成都无线电机械学校已经不抱希望了，那是一个热门学校，很多人都在争取，而一旦招生录取有人为的因素掺杂进去，刘永好就明白自己只有放弃了。一天，二哥的女朋友郑燕初跑来告诉刘家人：永好因为出身问题，被从大学录取名单上刷下来了。

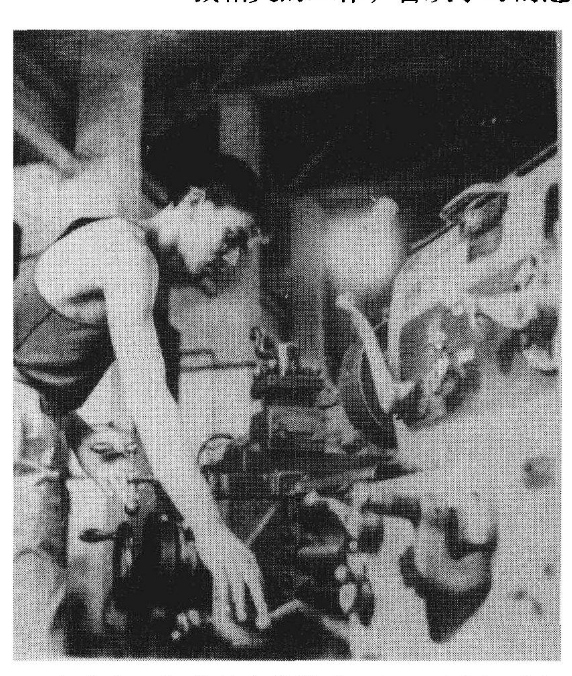
父亲的出面解决了问题，刘永好最后被录取了，但只是他的第二志愿——德阳机器制造学校。刘永好被录取在机器制造专业 73 - 1 班，全班一共 50 人，他和一个叫林洪兴的同学分在了一桌，成了一个小组的人，分宿舍床位时，他们又是上下铺。本来刘永好分了下铺，但他不喜欢下铺，觉得不容易保持清洁，又吵，而林洪兴正好喜欢下铺，于是两人交换，皆大欢喜。多年后，林洪兴开玩笑说刘永好当年那么一换，把好运气就换过去了，所以现在刘永好功成名就，自己还固守德阳母校。

刘永好在学校是一个不显山不露水的人，除了因为有无线电这一爱好而在同学心目中有很高的地位外，他和大多数同学一样，在学校就是上课、干活，周末一般就回家。新津距离德阳三十多公里，他通常骑着自行车来去，在路上一般要耗费三个多小时，但他还是骑车而不搭汽车。一次，他跌跌撞撞推了自行车回学



校，林洪兴看他裤子都破了，惊问他发生了什么事。刘永好很激动地告诉林洪兴，在回来的路上碰到了一条野狗，冲着他狂追。“你跑噻!”林洪兴听着都替他担心，“我跑啥子？我掉转头，对直就朝它碾过去。”“然后呢?”“然后，它倒了我也倒了，就摔了这么个大口子嘛!”刘永好扯扯自己的裤子，显然还沉浸在骑车碾野狗的激动里。林洪兴由此觉得刘永好有些不一般：他居然敢对直着去碾一条野狗!

在德阳的生活就那样不紧不慢地进行着，刘永好对电子、机械的热爱得到了释放。对于他来说，三年的德阳生活最有价值的地方在于他在技术上的提升，这些在机械方面的知识积累和实践操作，为他以后和哥哥们的创业立下了汗马功劳。但那时，在德阳的时候，他显然还没想那么多，他只是喜欢而已，喜欢跟机械相关的工作，喜欢学习的过程。



在德阳机器制造学校的三年，刘永好对机械的热情得到了释放

其实他也无法明确自己的理想和目标，未来会怎么样？不断变化的外部环境无法给他信心，时代告诉他，他必须等待别人来安排他的命运，他所能做的，只是走一步看一步。好好读书，好好享受和父母家人在一起的时光。直到毕业，等待学校给自己分配一份工作，然后才知道后面的路该怎么走。

对于机器制造学校的学生来说，最好的工作是分到工厂，“工业学大庆”的号召激起了学生的热情，“工人阶级老大哥”的思想在他们的脑子里根深蒂固，在工厂做一个技术员、工程师是一件多么光荣的事情！刘永好也希望学校把他分到某一家工厂去，他很喜欢工厂的氛围，和师傅、工友在一起感觉很自在。但是，哪有这么如意呢？他在以往的岁月里已经习惯了失望，这一次，他又失望了。

学校本着优秀学生留校的原则，希望刘永好留校任教。刘永好心里是一万个不愿意，他拒绝了，但组织的分配是不能随便拒绝的，必须有一个很好的理由，他只好找了个理由，别人拒绝不了的理由：“我父母年纪都大了，身体也不好，

我希望分回成都地区去。”

大概是刘永好在学校一直获得喜欢和信任的原因，学校接受了他的“理由”，把他分到了成都，但是，还是当老师——成都机械工业管理学校的教师，和德阳机器制造学校一样，这所学校同样隶属机械工业厅。

刘永好很不喜欢，但别无选择，只有服从。

无论如何，他的人生将翻开新的一页了，虽然他依然茫然，未来方向一点不明确，但毕竟，旧的一页翻过去了，他开始人生第一次真正意义上的“独立”生活。

下一站就是成都了！这是新中国充满沧桑的1976年，“文革”在这一年结束，25岁的刘永好和共和国一起，带着迷茫开始了新的生活。

第二篇

创业



第3章

好像要发生什么了

2009年，李巍作为女企业家接受一家媒体的采访，主题是幸福财富。通俗地理解是，一个人赚了钱，如何让人生更为快乐和有价值，找到真正的幸福感。

采访结束，李巍很感慨地对记者说：你们真应该对我先生刘永好说说幸福财富的概念。他对财富没有消费的欲望，只对赚取财富的过程感兴趣，就知道干活、工作，干活、工作，唉！我老是想，到他八九十岁了，可能还会老去办公室吧？

婚姻大事

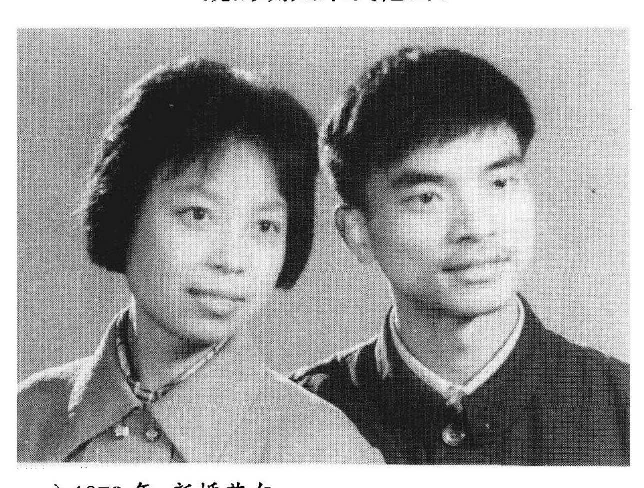
尽管老师的职业不是刘永好自己选择的，但他依然认为成都机械工业管理学校的十年教师生涯是他人生的一大转折点。他的创业是从学校蜗居处的阳台上开始的，最重要的是，他在这所学校，恋爱并结婚了。

认识之初，刘永好并不认为自己会和李巍有什么交集。他人生的那个阶段，正像一艘经历了海上风浪的小船，驶进一个不为人知的港湾，兀自逍遥地摇晃着。

"文革"刚刚结束，但两个"凡是"未被推翻，"无产阶级专政下继续革命"的理论依然流行。文艺界出现了"伤痕文学"，北京市民在西单"民主墙"张贴大字报抨击时政，整个国家都处在怀疑、反思和迷惘中。受伤的共和国还在默默地舔伤，刘永好这一代"老三届"同样也在悄悄抚慰着自己记忆的伤痛，至于未来的路，他们还没有更多的情感和激情去想象——这似乎成了这一代人的宿命。

李巍晚刘永好两年分配到成都工业机械管理学校，她做校医，在学校颇是一道清新风景：年轻、有才华、很好的职业、城市女孩子的矜持。也许李巍最早也没打算在学校找结婚的对象，因为自己的学历是工农兵大学生，她一门心思继续深造，希望考回华西医科大学读研究生，拿回一张更高的文凭。于是，学校里经常能看见小李医生抱着一个收音机学习英语，年轻男老师们对她自然也不太敢有非分念头。

刘永好一直以为自己同宿舍的那位体育老师比自己有魅力多了，体院毕业的小伙子无论从哪个角度看都属于朝气挺拔的一类，应该很吸引女生，所以宿舍里如果来了女老师做客，刘永好想当然地认为是找那位体育老师的。但那一次，李巍的确是来找他的。


→1978年，新婚燕尔

李巍的收音机坏了，一个同事带她去找刘永好，因为刘永好在学校精通无线电是出了名的。在此之前，刘永好和李巍也就是点头之交，或者是在年轻老师聚餐时坐在一起过，除此之外，没有更多的话。

刘永好把收音机接了过来，三下五除二就把问题解决了，他去李巍宿舍把收音机交给她，李巍很惊奇："这么快?"刘永好笑笑："小问题，很容易的。"

过了一段时间，李巍又找刘永好解决了个更"小"的问题：她的自行车不好骑了，结果是自然的，刘永好摆弄几下就帮她解决了问题。

一个女性对异性如果有好感，未必从某一件具体的事情开始，但一定和某一件具体的事情有关。23岁的李巍对刘永好动心也许和修理收音机有关，也许无

关，但感觉毕竟就是来了，交往也就开始了。刘永好从那以后，经常爱往学校医务室跑，有事无事都爱找小李医生聊几句。

刘永好显然也动心了，李巍文静而爽快的性格吸引了他。在他以往的生活里，很少接触到像李巍这样性格的女孩子，李巍的家乡是东北辽宁，她有着东北人的直率和勇敢，入大学前她曾经在几千人的四川眉山拖拉机厂做团委书记，在厂里有很好的口碑。她的外貌给人的感觉是文质彬彬，而做起事来却麻利爽快，并且说话直截了当，这一点，和大多数的四川女孩子不太一样。刘永好明白，李巍医生对他来说一定是个难关，不过，有过苦难经历的他清楚，机会来了一定要抓住，面对困难的唯一办法就是：解决。

很快，刘永好就对李巍表白了自己的想法，尽管李巍下意识说了句“不行”，但刘永好何其聪明，他心里明白，自己的一生必定会和这个女医生关联在一起。

半年后，刘永好与李巍结婚。这是 1978 年，单位职工结婚的形式都大同小异，极其简单：领证，然后两人买了几斤糖送给同事们就算昭告天下了。而他们二人的婚房，就是学校给的一间宿舍，两人把自己的被子及简单生活用品拎过去合二为一，便完成了。30 年前的爱情和婚姻，形式是被忽略的。

有一句老掉牙的话是：婚姻是一座学校。成为夫妻的男女双方自结婚那天便开始彼此的修炼过程，互为镜子，互为老师，不自觉中被对方且琢且磨，然后逐渐成形。一个已婚人呈现出来的状态，一定有他（她）的伴侣挥之不去的影子。正因为此，挑选婚姻对象是极其凸显一个人智慧的事情。应该说，刘永好今天之所以是刘永好，一定与和他生活了 30 年的李巍有密切关系，而当初刘永好缘定李巍，自然也是一个 27 岁年轻人理智与情感的选择。

时代不同了

1979 年春节，二哥永行为了让家里过个像样的春节，在新津街头摆了一个修理电器的小摊。他在上大学之前一直在街道福利厂做电器修理工作，因为肯钻研，技术很好，算是老师傅了，一个春节下来，二哥修理电器的收入竟有三百多元。这件事也极大地刺激了刘家几兄弟，“自己做”的愿望越来越强烈起来。

这时，中国的历史已经走到 1978 年至 1979 年间，这时的中国步入非同寻常的年份。1978 年 5 月 11 日，《光明日报》发表特约评论员文章《实践是检验真

理的唯一标准》，由此开始的关于真理标准的大讨论引发了中国新一轮的思想大解放，中国新的政治格局开始有了曙光。

最令人震动的事情是，1978 年 11 月，安徽凤阳小岗生产队 18 个农民私定契约，决定在自己的生产队实行“分田到户搞包干”——彻底脱离了实行了 20 多年的人民公社制度。这石破天惊的举动几乎可以视为中国经济体制改革在民间的革命性发端。

而在四川，敏感的四川人也开始动作，1978 年 10 月，四川率先提出扩大企业自主权，加快企业生产建设步伐，提出把国家、集体、个人三者利益结合起来。这打开了传统计划经济体制的一个重要缺口，第一次把个人利益提到了纸面，这几乎可以视为中国最早的城市经济体制改革的尝试。

1978 年 12 月，具有划时代意义的中国共产党十一届三中全会召开，这次会议形成了以邓小平为核心的第二代中央领导集体，最重要的是，做出了“将党的工作重点转移到社会主义建设上来”的决定。这意味着中国终于结束了政治斗争为主的历史，开始全力发展经济，中国，终于步入正轨。曾经发表中国经济改革专著的西方经济学家库恩说：“那（邓小平在十一届三中全会上的发言）是我读过的中国领导人最有实质内容的讲话。”

1979 年 1 月，邓小平接见胡子昂、荣毅仁、胡厥文、周叔弢、古耕虞五位工商业界名士，与五老一起吃火锅，他以自己特有的语言风格说了一句让全国人民都心领神会的话：“钱要用起来，人要动起来。”

人的确动起来了，几个月后，一个叫章华妹的温州人领到了据说是全国第一张个体工商户执照。从此，私营经济开始蒲公英般四处落地生根。个人的力量开始得到前所未有的重视和发挥。

一直关注时事政治的刘家兄弟分明感觉到，时代不同了。

头回创业碰了壁

1978 年至 1979 年间，父亲刘大墉的身体每况愈下，最后诊断出罹患肺癌，必须长时间住院，几兄弟轮流着去看护父亲。这个几乎压抑了一辈子的老派革命者，大概已经预料到自己的生命即将走到终点，他更加关注社会的变化，不断和儿子们探讨，他反复说的一句话就是：“时代开始变好了，机会难得，你们要珍

惜，要好好把握。”

然后，他一再叮嘱儿子们的一句话是：“最好不要抽烟。”他认为自己的肺癌和自己抽烟有很大关系。

1979年，刘大墉去世。作为一个父亲，他几乎是完美的，他为他的家庭撑起了一个强大的精神世界，让这个家庭的每一个人没有因为贫困而消沉下去，而是努力在精神的世界里找到生活的乐趣，这对于刘永好和三个哥哥来说，是一笔一辈子享受不尽的财富，正是这种精神的指引，使他们在贫穷的时候很乐观，而在亨达以后又能自持，不在富贵的深潭里沉沦。在今天，刘氏兄弟已经成为“富豪”许多年，然而，“奢侈享受”依然和他们不沾边，在这一点上，家庭的教育起了决定性的作用。

父亲过世后，母亲成为整个家庭的中心，虽然几兄妹都各自成家，但这个家庭的凝聚力显然足够，几兄弟经常因为回家看望母亲而聚在一起，和父亲在世时一样，大家一起讨论时事，谈天说地，平时在外都显得沉默寡言的四兄弟，一旦坐在一起，很快就能到达谈话的沸点。这两年，他们谈论的中心话题是：如何自己做点事情。四兄弟发现，每当谈到这个话题，谈话气氛总是越谈越高涨，他们一致认为，如果做电子高科技，比如做编程，做音箱，事情一定会成功，因为这是他们最熟悉和在行的行当，而且当时也时髦，是稀罕物。

说得兴起，四兄弟决定干脆先做一套音箱出来。大哥永言和老四永好负责电子元件，二哥三哥负责外箱和包布，花了几天工夫，四兄弟摆弄了一套样品音箱出来。四兄弟于是把音箱抬到百货公司卖电器的地方，连接好电线，放着音乐，然后几兄弟站一边看别人的反应。结果，不断有人来问音箱的价格，最后连百货公司的人都跑过来问：“多少钱？卖给我们算了。”

这极大鼓励了四兄弟自己搞一个电子厂的想法。但是，谈着谈着，谈到办厂需要的资金时，大家就沉默了，当时已经工作的三兄弟，都是靠工资吃饭，工资都很低，有多少花多少。三哥还在读大学，更是困难。

最沉默的陈育新在某一天想到了一个办法。他之前所在的生产队：顺江公社七大队三中队有一台草绳机，这台生产队早几年买的草绳机通过把稻草加工成草绳，为生产队挣了大概有好几千块钱，这在当时简直是一笔巨款了。陈育新的想法是：和生产队去谈，把草绳机卖了，加上以前挣的钱，让生产队出资和兄弟四

个一起办个电子厂，赚的钱大家分。

一大家人一听，这个办法行！四兄弟从小都在顺江公社的平岗小学念书，和那里的乡亲都很熟悉，另外，他们分析：既然生产队能买草绳机来赚钱，做音箱也是赚钱，可能做音箱赚的钱更多，生产队长的观念不僵化，应该会接受。

而最最重要的一点是，当时“文革”刚刚结束，上千万上山下乡的知青如潮水般返城，城市就业压力增大。1979年，政府明智地“开闸放水”，催生了五六十年代已一度绝迹的城镇个体经济，在农村实行联产承包责任制后，农产品有了剩余，家庭副业和农村集贸市场得到认可，城乡个体工商户重新出现。生产队听陈育新说了做音箱的计划后，果然很高兴。他们对刘家四兄弟本来就很了解，特别是听陈育新介绍说当时市场上根本没什么音箱卖，如果做出来会有很可观的利润空间，赚的钱和生产队三七分账或者二八分账——生产队分多成。生产队队长拍了板：“做!”陈育新为增强说服力，还专门和刘永好带了一套自己做的音箱给生产队长听，听完，队长更没话说了，“这是个好东西，我们做！钱我们来出，场地你们也可以用生产队的空库房。不过，没有电提供给你们。怎么办?”兄弟二人听队长答应了，根本不犹豫：“电我们自己解决!”

于是生产队张罗着把草绳机卖了，加上以前卖草绳挣的钱，总共一万来块钱——足够了！四兄弟高兴坏了，觉得该大干一场了。他们分了工：大哥二哥对技术最了解，二人负责技术方面的事情；老四永好能言善道，擅长和人打交道，技术方面也懂，负责市场推销；三哥陈育新负责组织管理当地的农民参加工厂的工作。四兄弟还专门给工厂和音箱取了名字：新异——来源于四兄弟都崇拜的大发明家爱迪生的企业：GE。

正是紧锣密鼓的时候，生产队长左思右想考虑到了政治问题，他开始担忧了：“我们还没和私人搞过工厂哦，以前都是国家才能搞工厂，这么做是不是要违反政策呢?”他把自己的担忧告诉了刘家兄弟，最后他说：“你们最好去问问大队，大队说可以，我们马上就做。”

刘永好和三哥跑去找大队长，大队长胆子更小：“这个事情太大了，我不敢决定，你们还是去问公社吧。”于是，两兄弟又推着一套做出来的音箱去找公社书记。公社书记在办公室接待了他们，这位公社的一把手听两兄弟详细介绍了想和生产队联手开工厂的想法，一声断喝：“反了！你们私人要和集体搞工厂？你

们这是走资本主义道路！不行！你们死了这条心！"完全没有商量余地，刘永好和陈育新还想争取："书记，要不你看看我们的音箱。""不看！快走！"书记抬脚就进了里屋，手一甩，关了门！

这件事就此告吹，刘家兄弟心中熊熊燃烧的火焰被当头浇灭。

不能不说刘永好和哥哥们的确遗传了父亲和母亲活跃的基因，在上世纪70年代末期，虽然中央政策松动，但是，固有的观念里，做个体户是一件非常不光彩的事情，在那几年的中国，个体户的代表人物是一个叫年广久的人。年广久是文盲，九岁开始做学徒，十来岁开始摆水果摊，二十多岁就因为"投机倒把罪"被判刑一年。出狱后不久开始炒瓜子卖，生意越做越好。年广久后来引起了很多的争论，这是后话，不过，他当时却代表了个体户的形象，那就是：没文化、没职业、街头小贩、为生活所迫。这几个标签显然和刘家兄弟不搭界。他们当时和大多数的城市人一样，有固定的工资，有国家分配的住房，过平静的生活。之所以想自己做工厂，并非为了脱贫，而是就想做点事情，这一点，很难让当时的人理解。刘永好一直也很难回答当时想自己做事的欲望为何那么强烈，最后他只有归根结底："大概是血液里的东西。我父亲当时做好好的公务员，不也还要拎着脑袋闹革命吗?"新中国成立前刘大墉在四川地震测绘大队做技术员，曾秘密为我党工作。

除了"血液里的东西"，四川文化里那种藏胆识于温和外表下的特质也赋予了刘永好和哥哥们敢为人先的勇气。貌似沉湎红尘生活的四川向来不缺让历史侧目的人物，就商界而言，在上世纪三四十年代，就有以民生航运公司而名动世界航运界的卢作孚。到了70年代末、80年代初，当中国经历了长时期的经济衰退和思想困惑，黎明重新来临的时候，总有一些先觉者抢先嗅到了新时代的气息，这种抢先是基于对社会的深刻了解和敏锐感受。刘永好和哥哥们对于创业的冲动，正呼应了中国社会酝酿变革的迫切形势，这当然不是巧合，而是他们在社会底层蛰伏多年的强有力反弹。他们的这种反弹不用莽劲儿，他们希望领先于这个社会，但绝对要与之合拍。

音箱厂没有办成，四兄弟很是灰心。刘永好回到学校继续自己的教书生涯，大哥也只能安心在成都电机厂继续做工程师。二哥已经大学毕业分配到了新津县教育局电教队，三哥则是大学、农村家中两处奔波，兼顾学业和家中的生计。

第 4 章

白手起家

2009 年，刘永好担任了全国青联和 CCTV 合作发起的“青年创业计划”的创业导师。刘永好对这个活动表现出了极大的兴趣和热情。在北京长城脚下举办的那场活动中，和其他创业导师与创业者一前一后走出场的方式不一样，刘永好乐呵呵地牵着一名叫杨大可的青年创业者的手就出场了，像一个大人牵着小孩，明显看出他心情很好。从北京回到成都后，他一再叮嘱自己公司的公关部门一定要保持和杨大可的联系，他要切实地帮助这个小伙子。也许杨大可在某些方面和刘永好很相似：来自基层，创业时从事的都是农业。杨大可大学毕业后和妻子放弃城里的工作，跑到深山去种梨，就像当初的刘永好一样，走了所谓的“回头路”。

实际上，刘永好一直都和一些年轻的创业者保持着师生关系。有一个江湖名号“刘老三”的小伙子在云南丽江开着一间客栈，刘永好在一次旅游的时候认识了同是四川人的刘老三，从此与他成了好朋友。小伙子称他为“老师”而非“刘总”，刘永好每次有机会见到刘老三，必然要关心他几句生意上的事情，然后开着玩笑说：“来，老三，我给你支一招哈。”

2010 年，刘老三在丽江正式向刘永好拜师，而且操办了一个非常隆重的拜师仪式，和刘永好同行到丽江的柳传志、冯仑等刘永好的朋友见证了这个拜师仪式。

三哥开的头

实际上，进入 20 世纪 80 年代的中国社会已经开始了翻天覆地的变化，改革开放的观念开始深入人心，虽然中央的精神经过各级干部形形色色的理解过滤后，到了基层难免有变形之嫌，但毕竟大势所趋，有识之士清晰地看到：一个崭新的时代来临了。特别在农村——改革开放首先触及的地方，联产承包带来新气象，农民的生活开始好转，家庭副业、个体经济在农村悄无声息地蓬勃起来。

陈育新家在农村，对自然的感受最为强烈。陈育新有着刘家弟兄的共同特点：沉默、爱钻研、爱琢磨、动手能力极强，在他从小生活的顺江乡，也就是后来的古家村，陈家是出名的老实厚道人家，而陈家养子陈育新也是出名的勤快能干，是乡里“不同一般”的人。农村政策搞活之后，陈育新一边上大学，一边兼顾着几十公里外家里的农活和副业。他在家里养猪、编竹筐到市场上卖，居然也弄得颇为红火，但毕竟是一己之力，他觉得自己做的和自己想象的差得太远，这么好的形势下，他和兄弟们联手可以做得更好。

1982 年夏天，陈育新从四川农学院毕业，到新津县农业局工作，工资 42.5 元。这是他的父亲刘大墉早年工作的地方。命运总是充满了戏剧性，刘大墉给自己的第三个儿子取了两次名字：刘永美、陈育新，尽管法律意义上陈育新成了别人的儿子，但在情感和实际生活中，刘家和陈家都把他视为至亲的家人。他因为承载了两家人的爱和责任，身上更多地传承了家族的优良品质。他注定是刘氏兄弟中占有特殊位置的一个人，也是联系家人情感最好的纽带。

四兄弟的创业，刘氏家族今天的鼎盛，起点正是从新津县古家村开始的。

1982 年 8 月上旬，永行、永好学校放暑假，陈育新也大学毕业分回新津农业局，永言在成都电机厂当工程师。一天，四兄弟在陈育新家里开一个家庭会议，内容就是他们这一两年来一直谈论的话题：创业。成都的永言、永好，新津的永行都在国家单位工作，没有任何机会开始“自己做”的事业。“工业不让做，城里不能做，而农村农业的发展很不错，我觉得尝试一下农业应该不错。”老四刘

永好讲。老二刘永行也有同样的想法："起码农民在种什么养什么的问题上有很大的自主权；另一方面，大家的生活好了一点，吃肉应该是一个很大的需求，养殖业中可以做成规模的应该是育种，所以我们可以一起搞个良种场。"陈育新从小生活在农村，又在农学院受过专业教育，他觉得做育种应该是很好的生财之道，于是他开口了："办良种场条件最成熟的是我，我先辞职回家，实在做不下去了我还可以回来种地。"陈育新的另一个理由是：他在新津的顺江乡农村有一幢小小的房子，可以用来做育种场，这样不用考虑场地的费用问题，他还有几亩自留地，也可以用来做蔬菜的良种培育。这些条件显然是另外几个兄弟所不具备的。

四兄弟最后达成共识：大家一起干，陈育新先回家，如果事情进展不顺利，保留工作的兄弟们要负责陈育新的生活——这很像传统四川人的风格：大胆假设，小心求证，保障底线，几兄弟采取了谨慎的做法处理自己超越众人的大胆计划。毕竟，他们还身处艰难之中，家庭的责任还压在他们身上，社会环境刚从动乱中转变过来，前景不明朗。尽管他们的心在更遥远之处，但脚毕竟要实实在在踏在土地上。

创业，终于在兄弟们无数次的家庭讨论和家庭会议后，在经历了新异电子厂的碰壁后，经历了四兄弟对自己以往艰难人生的咀嚼后，毅然决然地开始了。身处中国封闭的内陆省份的刘氏兄弟几乎没有任何经商的经历，没有任何关系背景，甚至连启动资金都没有，就开始了真正意义上的白手起家，这是那个时代给予他们的勇气：热情、胆识、想法，这些在当时就是最大的启动资金和最强的说服力。刘氏兄弟创业这一幕，在中国风起云涌的 1982 年也许只是瞬间的烟云，但谁也未曾想到，这却是日后中国民营经济发展史无法回避的一幕。这个时间要比被称为"中国公司元年"的 1984 年还要早，那一年王石、张瑞敏、柳传志、李经纬、潘宁、牟其中等纷纷创业，并在今后相继散发出他们的光芒。这个开始，看似微小，却因为它后面的发展壮大显得意义深长。

刘永好那时依然在成都机械工业管理学校做老师，他按照自己的学历和工龄领三十八块五的工资已经好几年了，李巍也依旧在学校做校医，女儿刘畅已经出世，一家三口的生活和众多普通的教师家庭一样，安定简单，波澜不兴。李巍的性格开朗活泼，很有人缘，她每天的生活就是上班和回家做家务、带女儿。刘永

好的厨艺公认的好，但家里基本上还是李巍扎起围裙下厨。刘永好在学校里的课时不多，却是最忙的一个老师。除了忙自己的业余爱好无线电，更多时候，他则骑车几小时或搭乘郊县大客车来往于新津和成都之间，与哥哥们谋虑新的发展。刘永好已经过了而立之年，有了稳定的家庭，他希望自己的生活有所改变，而不是在学校里几十年过一成不变的生活。他特别享受每次和兄长们的讨论和会议，每一次都让他感到无限激情，他觉得自己以往许多的想法已经开始越来越清晰，剩下的，只是与兄弟们一起动手实施了。至于结果如何，他没有想那么多，已经经历过苦难，最差的景况都体会过了，没有什么可害怕和担心的。往前走一步，都是机会；不动，就永远触摸不到机会的衣角。

而对李巍来说，这却是一条风险之路。她从自己的小家庭出发，根本不愿意刘永好选择这条充满风险的路，尽管表面上保留了工作，但实际上已经是放弃了。但自己创业的路就一定走得通吗？李巍的父亲是西南局干部，她从小就对政治形势有深刻的体会，新的政策刚刚开始没几年，以后的形势谁都不敢抱笃定的态度，一旦某一天风云又起，刘永好不幸被戴上“走资本主义道路”或其他什么帽子，家庭岂不从此便暗无天日？李巍越想越怕。

她很留恋自己和刘永好刚结婚那段时间的生活，刘永好在电大学习，因为学校分给他们夫妻俩的房子太小，刘永好在学校另外一个地方借用了一间小房子专门用于学习看书。每天课余，刘永好在小房子里读书，李巍则在家把饭做好后再去叫刘永好，然后夫妇俩一起走回自己的小家，那段路虽然很短，但对于一个女人来说却是最甜蜜最悠长的回忆。李巍像大多数家世良好的年轻女性一样，有着浪漫情怀。

至于刘永好选择的方向是放下省城体面的中专教师身份回到农村做农民做的事情，在面子上是否过得去，这一点李巍倒没有太多顾虑，她从来没有因为自己的丈夫具备一些表面的光环而另眼看待。

李巍是一个在家庭里以丈夫为中心的女性，而且，她骨子里又有着东北人的气概，她没有和刘永好唠叨太多自己的担忧。她只是仔细观察，细心体会刘永好的想法和愿望。她首先了解自己是相信刘永好的，自从认识刘永好和刘永好的家庭，她对刘永好所受的家教非常有信心，不然不会选择嫁给他。刘家四兄弟决定创业之后，李巍的原则只有一个：支持；她暗暗做的也只有一件事：说服自己。

那一天刘永好从新津回到成都，告诉李巍自己和兄长们的决定，李巍非常平静，说："既然想好了，那就做吧。"

从育种开始

"育新良种场"在1982年10月1日国庆节这天算正式开业了，1983年初，在国家单位呆了仅仅八个多月的陈育新正式办理了停薪留职手续。所谓停薪留职是政府为当时国家干部所谓"下海经商"所作的善意考虑，在百度词条里这么解释："是指企事业单位富余的固定职工，保留其身份，离开单位，从事政策上允许的个体经营。"相关通知规定，停薪留职时间不得超过两年。这显然是一个心理上的抚慰之举，实际上，真正立意要从事"个体经营"的人很难再走回头路，更何况只有两年之限？显然，陈育新已经下决心和国家公有体制说"永别"，他成了新津县城辞掉公职的第一人。

四兄弟说做便做。首先是资金问题。贷款？当地信用社首先就摇了头，私人贷款，没有相应政策，想都别想，一元都不可能。那么，只有自己硬着头皮凑，能凑多少凑多少，有多少钱做多大事。大哥变卖了手表，二哥卖掉了唯一的交通工具——自行车，刘永好把积存的三百多元钱拿出来，几兄弟把手里的钱一汇拢：一千元。陈育新把自己的房子腾来，作为育种场工作用地，又把自留地贡献出来，作为蔬菜育种的基地。——这便是最原始的有形资本了。人呢？马克思说了："雇佣八个人以上就是资本家"，私营企业与个体工商户的区别就在于雇工人数，而私营企业那就是剥削者了。中央提出，农村种田能手、城镇的能工巧匠"可以请一两个帮手，带三五个学徒，最多不要超过七个"。像1979年"傻子瓜子"的创始人年广久雇工多达百人，轰动社会，政府起初打压，后来又采取"看一看"的方针予以保护，类似事件每每冲击着人们的传统观念。所以他们打算先请2～3个工人，加上四兄弟也不超过8人。四兄弟创业的艰难可想而知。

人勉强有了，项目呢？没有更多资金，只能从成本最低的项目开始做起。四兄弟计划在陈育新的自留地种一些良种蔬菜，利用自己和兄弟们的专业知识和文化技术这一长处，提高良种蔬菜的产量。往下一步便是把其他农民的自留地租过来，农民可以转变身份作为育新良种场的工人，这样可以实现良种蔬菜种植的规模化——想法很美好，但是很快他们就发现不太现实。提高产量对他们来说不

难，但一旦涉及把别人的自留地租过来就麻烦连连了，首先四兄弟发现很难让乡亲们有长期合作的精神（当时还没有“契约精神”这一说法），往往是农民发现产量开始提高了，就提出要把地收回了；其次是他们发现要实现规模化根本就是不可能的，每家只有那么几亩地，就算一百亩也要谈上几十户人家，这个工作实在太艰难了，而且根本没保障。

最后，因为蔬菜种植要大块的土地，而当时农村的土地无法集中，他们只好放弃蔬菜的项目。

他们决定把育种场的全部精力放在养殖上，养殖良种鸡，四兄弟的做法是：一、直接从当时的国营供销社买小鸡，饲养产蛋，然后再孵小鸡卖给农民；二、从农民手里买种蛋，良种场将蛋孵化成小鸡，卖给农民，再从农民手里买种蛋……如此循环扩大孵化规模，育新良种场的优势在于可以用自己的技术将鸡孵化好，只要鸡的品种质量好，农民就能接受，良种场的规模就能越做越大。也就是说，如果四兄弟足够勤奋，多收种蛋多孵小鸡，把技术钻研得足够好，让良种鸡的品质越来越高，他们的良种场一定大有希望。

四兄弟抱定了苦干的念头，他们的兴奋点在于：可以自己做主做点事情了！

豪华厂房的诞生

项目确定了，四兄弟先去供销社买了20只良种鸡，开始孵化、养殖，陈育新的几间房子全部用来做了育雏室，自己则和家人搬到生产队幼儿园的一间小房子住下。

一开始就进行得很顺利，陈育新主要管理良种场，二哥永行天天往良种场跑，大哥和刘永好也是三天两头到良种场，到四周收种蛋，把小鸡卖给四乡的农民。良种场规模不大，虽然采用的是传统的孵化方法，因为陈育新懂技术，顺利地把一批一批种蛋孵出了小鸡——良种场按照兄弟们的想象运转起来。

但四兄弟的愿望不仅仅是育种场运转起来就可以了，他们的最终目标是要赚钱，所以一定要做大规模。先要把育雏房和孵化房扩建起来，地点就在陈育新的小院里。谈到建房刘永好很兴奋：“建钢筋水泥房！”这在当时的农村简直不可思议，没有任何一家有所谓的水泥房，村里仅有的十来间瓦房都是解放前留下的，那几年土坯房就是最好的了。三个哥哥觉得刘永好的建议不错，钢筋水泥房不透

风，保温，做孵化的条件很好。

但还是要节约成本，建钢筋水泥房首先要解决砖，刘永好在成都找到一家亲戚工作的砖厂，厂里的半截砖或者一些没太烧好的都属于次砖，都要扔了或者用来填坑。刘永好和厂里的人商量，能不能把这些次砖给自己。厂里的人觉得反正厂里也不需要了，就同意了。刘永好于是到砖厂去捡砖，半块、一块地捡，整整齐齐地码在一边居然也有好几车。这可把刘永好乐坏了，但紧接着又有些犯愁了，怎么拉回新津呢？那个时候找一辆能帮私人干活的货车特别不容易，而且就算找到了，运费也是他承担不起的。没办法，再找熟人吧，刘永好找了一个在省运输三公司做司机的朋友，请他帮自己把砖拉回新津。朋友很仗义，答应了，但提出了一个问题："白天我要上班，而且我的油也不够啊！"刘永好赶紧回答："我们晚上拉，油我来买，我请吃饭，这些你不用管，放心。"

晚上一共拉了三车才拉完。但陈育新家不在公路边，离公路还要一公里左右，全是田埂路。拉砖的车只能开到公路边，砖全部卸在了路边。经过人生这么多的麻烦事，刘永好早就明白了一个道理：开口，找人，想办法，没有解决不了的问题。他到附近农家，以借鸡公车（川西地区特有的独轮手推车）为由，叫了几个农民前来帮忙。然后，自己和二哥、三哥带头，用肩扛，用鸡公车推，用扁担挑，用箩筐抬，一步一步挪回陈育新家的小院。那是1983年12月8日，天气正寒冷，刘永好一直都记得那个日子，当时的画面即便已过了近三十年，依然清晰地留在他的脑海里，只要稍一凝神，一幕一幕便又回来了。

砖拉回来，可以盖房子了。兄弟四个自己在院子里挖坑做地基，买了少量水泥，从河里拉了石头，石灰是从附近石灰厂要来的不能卖钱的石灰头子，从河里挑来河沙就成了砂浆，就这样把地基夯实，然后就开始用那些不成型的砖砌墙，四兄弟都动手，刘永好还找了一个自己插队时当地的泥瓦匠帮忙。众人拾柴火焰高，两天工夫就把墙都砌起来了。那么，屋顶呢？常规的当地房子是要草或盖瓦的，刘永好又有新的想法：不要盖瓦，盖瓦要木头，太费钱，就用混凝土。但混凝土不能太厚，这样费水泥，要薄，要结实，最好的办法就是做预制板。哪里能预制呢？就在现场。四兄弟找了一些破板子、树枝、木棒、铁皮、纸板，乱七八糟铺在顶上，找平屋顶，然后浇上水泥，还是不行，太脆，必须用钢筋。

钢筋买不起，刘永好又回到成都想办法。某一天，他的三个哥哥正在工地干

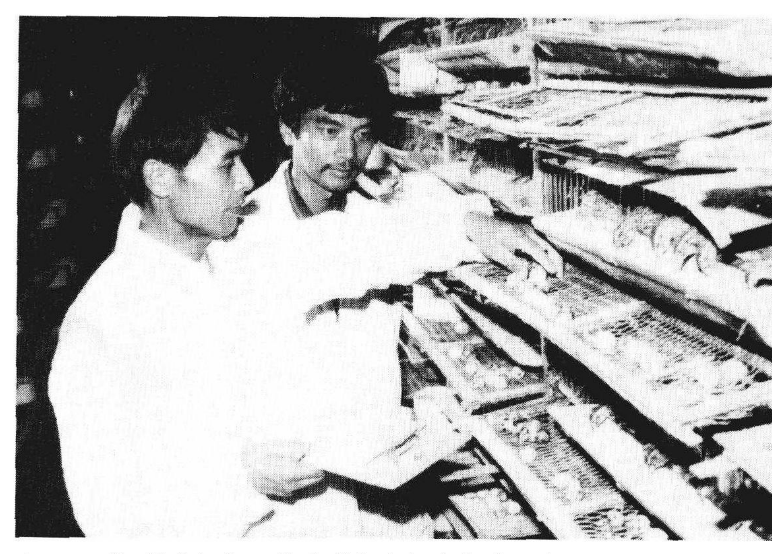
活，看见刘永好居然扛了一大堆旧铁丝回来，他告诉哥哥们："我去建筑工地买的，人家扎东西用的废铁丝，很便宜。"三哥说："这个能代替钢筋啊?"刘永好很兴奋："我问了，生锈铁丝混合在水泥里效果好，它吸附力强。"四兄弟如获至宝，把这些弯的、断的铁丝用工具接在一起，拧成一股，然后打直拉伸，两边吊上大石头，代替钢筋吊在半截砖砌成的墙体上，做成预制混凝土屋顶。

顺江乡历史上第一座全砖混凝土钢筋屋顶的房子就在刘永好和兄长们的双手下诞生了！拆模那天，半个生产队的人都跑来看，看到房顶上居然可以走人，下面的人全都开始欢呼！生产队的人只在县城看见过这样的房子，没想到家门口也有了！

房子盖好了，设备也要做不同一般的。

孵化机是主要的设备，四兄弟根本没有动要去买的念头，因为首先买不起，另一个，他们觉得市面上的孵化机太小，一般只能孵化千来个蛋，刘永好以学机械专业的自信，要和哥哥们自己做一台能孵化四万个蛋的孵化机，他要把整个房子都变成孵化机。

四兄弟简单分了工，机械是刘永好的强项，他和三哥负责整个孵化机的机械部分，大哥和二哥对电器比较熟悉，机器的电气控制就由大哥二哥负责。



1984年，刘永好与三哥陈育新在新建成的厂房里

首先就是机械部分，刘永好要负责把整个机器搭成形状，功能要完备。刘永好熬了几夜，根据自己的机械知识画了设计图，然后就开始动手准备材料。角钢是孵化机的基本材料，但是，别想了，买不起。怎么办？买废旧材料！这已经成刘永好当时的固定思维了。实际上，买废铁依然很贵，左思右想，他到附近的乡镇小厂去买了一些废弃的汽油桶，那是铁皮做的，两毛多钱一斤。刘永好买回来，用自己做的大剪刀剪开，敲直后就成铁皮了，然后除锈。

他和三哥找到公社农机厂，跟厂长借用设备。厂长是他们的好朋友，一口就

答应了："下班可以来。"刘永好和陈育新就利用晚上和星期天到农机厂，用设备把一块块铁皮敲直压平，剪开，打眼，画上线，自己动手做了一个简易的弯板机。然后，再用铁皮折叠作成架子，钻孔、打眼、定位，刘永好好像有点回到自己在德阳二重厂实习的时候，他觉得特别高兴，这种自己动手，劳累中获得喜悦的生活其实是他内心另一种向往和追求。

就这么敲敲打打，大哥永言和二哥永行又在机器上加上了电子报警系统，控制孵化小鸡的温度，一台想象中、图纸上四万个鸡蛋孵化能力的孵化机居然就这样出来了。刘家兄弟内心的喜悦真是难以言表。他们用极少的金钱、极大的热情和智慧换来了自己第一笔有形资产：厂房、机器。最重要的是，他们搭建了一个平台，从此以后，他们可以在上面恣意实现自己的财富梦想了。

这个开始也给刘永好奠定了以后企业生涯最重要的一个商业理念：成本控制。

那台孵化机和那三间总共40多平方米的育种房一直存在了很多年，直到进入21世纪后，新津的城镇化建设加快，那里变成了城镇的一部分，育种房和孵化机也就被拆除了。而此时，刘氏四兄弟已经早就走出了新津，在全国范围内缔造了商业奇迹。当年的情景和物件，也只能随着时代变迁而彻底远去了。刘永好曾经特别希望那个小房子和孵化机能保留下来，"不仅是怀念最开始的一件东西，更重要的是兄弟们携手一起做的，这个太难得了。"

创业的点点滴滴，给刘永好留下难以磨灭的印象，二十多年过去了，他有可能把近两年的事都淡忘了，却依然清晰记得当年创业的每一个细节。

今天我们把刘氏兄弟的发展历史看做中国民营经济的一个典型代表，看做是中国民营企业成长的一个缩影，他们后来的成功固然是一个原因，但我想，更多的是他们的起点是这么干净，这么充满了血汗。他们是真正意义上的白手起家。如果我们把回望的眼光放得更宽，能看到在那个年代创业的人，其原始积累总是无奈地经历了一些灰色地带。而在四川的刘家兄弟，却完完全全是紧贴着土地，一手一脚开始了自己的创业。人说资本的积累都是有原罪的，而刘永好和哥哥们的发展，却能一直非常坦然地面对这个问题。

走出一双大脚

刘永好对每一个白手起家的创业人士都抱有天然的好感，大概他在他们身上

找到了和自己当年相似的地方：除了智慧和勇气，几乎一无所有。不过，他又很羡慕他们，因为这些年轻人生逢其时，创业之举得到极大的尊重，是时代的英雄。而他和兄长们那时的创业，却和“投机倒把”“不务正业”等词挂在一起，腰不直，头不昂，必须低调又低调。

几兄弟自己做的孵化机在前两次使用时出了纰漏，大概是因为买的是处理电子元件，电孵化机烧死了一整批刚孵化出来的小鸡。但很快几兄弟就解决了问题，电孵化机开始发挥作用，育新良种场的生产能力有了大幅度提高。

但收种蛋的压力就越来越大了。一是需求量大，二是良种鸡的品种越好，种蛋越不好找。三哥从农业局的通知上看到说有一种国外引进的良种鸡叫红波罗鸡，这种鸡的公鸡从外形上看很威武，个大肉多肉质好；母鸡的特点则是不抱窝，一般土鸡都要有半个月的抱窝期，但红波罗的抱窝期没有这么漫长，节省了时间成本；而且母鸡一年的产蛋量有两百来个，蛋大而且红，很符合农民的口味。不过这种鸡当时四川省也只是少量引进，由国营供销公司引进后分配给各县农村的散户；农民把这些鸡养大了产下良种鸡蛋或者半良种鸡蛋——良种场就可以从他们手里买蛋。不过这意味着刘永好和哥哥们必须骑着自行车到处收蛋。崇庆、邛崃、郫县、温江、双流，方圆200公里的这些县份，只要听农业局的朋友说哪里有红波罗种蛋，他们赶紧骑着自行车就去了。刘永好当时的行头一般是这样的：一辆二八自行车、一顶草帽、后座上架了一根扁担，扁担上一边一个竹筐——刘永好和哥哥们自己编的矩形竹筐，里面放了稻草和锯末，收来的种蛋就放在竹筐里。

这段时间，刘永好仿佛又回到了做知青的时候，每天都推着或骑着自行车在乡村的田埂路上走。一家一家问效率实在低，刘永好一般是找到当地的兽医，通过兽医知道哪家有，有几只，然后自己再花工夫一家一家去收购。他一般是全部收购过来，条件是比别人的价钱高10%，这样农民就愿意了，刘永好记得那个时候一般鸡蛋几分钱一个，红波罗鸡蛋要两毛一个，他就给农民两毛二一个，条件是全部卖给自己，然后把这家的第二批蛋也全部订下来，农民看刘永好出价高，自然也就满足了他的要求。刘永好边买蛋边和人聊天，农民赚了钱，看他又是个好处的人，总是又很高兴地带他去找另外养鸡的人家。刘永好自然不让对方白白领路，他总是给对方一些路费。如此一来一往，刘永好收蛋的过程越来越

顺利。

不过，辛苦确实是难免的，每天都要走上几十公里的路，刘永好说自己44码的大脚应该就是在那个时候最终长成的。白天能赶回良种场还好，有时遇上收蛋地方太远，收的人家多了，到了晚上才能回场里。有一天晚上都10点过了刘永好才骑着自行车往回赶。那天心情实在是好，因为收了两百多个种蛋，成绩实在不错，刘永好在车上哼着歌摸黑往前骑，没想到从黑处蹿出来一条狗，对着刘永好就咬，刘永好勉强往前骑了几步，还是被狗咬到了脚，他身体不由一歪，车连人一块跌到了旁边的水田里。狗还在一边狂吠，刘永好站起身来，发现自己从头到脚全沾满了黑泥，转头看看，两个筐也随着车歪倒在了田里，刘永好没顾上擦自己身上的泥，赶紧把筐卸下自行车，掀开筐盖子看自己辛苦了一天收来的鸡蛋，鸡蛋已经和泥、稻草、锯末粘在了一起，刘永好蹲在田边，一个一个地点数，1个，2个，3个，数到的全都破了！这个时候狗还在一边吠，刘永好气得冲过去踹了狗一脚，狗跑了。刘永好又才蹲下身收拾自己收的蛋，他数来数去发现，只有十几个是完好无损的了，刘永好突然就哭了起来，他觉得太难受了！长大后他从未哭过，这次，他没想控制自己，在黑夜里，他蹲在田边，握着裹了泥的鸡蛋，无声泪流。

不一会儿，又来了好几只狗，却不敢上前，只是狂吠，刘永好也没看它们，他把没破的蛋重新整理回竹筐，又收拾了几个裂了但没完全破的蛋——这些还可以拿回去炒菜，把自己的衣服脱下来拧干了又穿上身，把自行车从田里拽起来，抖抖泥，重新骑上车，在乡间路上往四十公里以外的新津县顺江乡赶。

回到育种场，已经凌晨3点多了，身上的湿衣服已经被风吹干。

刘永好一直都记得那一天，那个晚上，在四川双流。他永远都记得。

刘永好即便在那个哭泣的晚上也没怀疑或者后悔过自己的选择，他已经是三十而立的人，他知道自己的人生要什么。他在回到成都家中时甚至也没告诉李巍那天晚上发生了什么事情。他明白自己和兄长们做的这些事情并不为大多数人理解，但他自己是笃定的，这种理解和决定上的反差竟让他觉得有些暗暗的快乐，有一种在心理上鹤立鸡群和俯视众生的感觉，虽然在平常生活中他必须尽量保持沉默，弯下腰、躬下身做最辛劳的农民的活，可是，他的心里很快活，很踏实，他已经开始看到了希望。

特别是在做事的过程中，他尤其感到愉快。兄弟们决定开始做育新良种场时，没有分配未来赚了钱要怎么分，只对大家要做的工作做了大致划分，大家心里都急于把良种场做起来，只考虑到了如果做亏了大家要对陈育新负责，根本没有想到未来赚钱的事。刘永好因为从来都以聪明伶俐著称，自然由他主要负责采购和销售的事情，简单的理解就是：要育新良种场的种蛋收得回来，种鸡卖得出去，让大家都知道有个育新良种场，那儿的鸡好。而在所谓的头衔上，在育新良种场正式注册后才想到应该给大家一个名号，很自然的，陈育新是场长，其他三个兄弟是副场长。

墙体广告祖师爷

在育新良种场的局面打开后，刘永好越来越感到宣传的必要了，单靠最开始的口口相传显然已经不够了，但怎么宣传呢？中国那个时候几乎没有广告的概念，农村更是如此。从未听说电视台、报纸、电台可以替某个产品做做广告。1979 年，四川宁江机床厂在《人民日报》第四版发布广告，这是新中国的生产资料第一次做广告，这一举动甚至让当时宁江机床厂的厂长做了蹲监狱的准备，后来薄一波表扬这一广告，"这则广告在中国经济体制改革中立了一功"，厂长才安心。

在封闭的社会有广告的思维显然不容易，但可借鉴的方法几乎为零。刘永好做广告只能是凭着自己的感觉来。在一次收购种蛋的时候，他注意到一户人家的对联上手写了一个地址，大概是随手写上去的，于是刘永好在回家的路上脑子一激灵：对啊！我也可以把良种场的地址写到对联上，再写明我们有什么良种鸡，对联家家都贴，这样大家不就知道了？但在别人的对联上去写字人家肯定不答应，所以刘永好想到在春节时如果给家家都送副对联，在对联上加上良种场的信息，应该慢慢会引起人们注意。

但很快他发现这个办法并不是很好，因为对联必须一张一张手写，成本高效率低，但对联的传播效果还是不错的，家家都贴，也能保留很久，他由此想到了门神。川西地区农村在过春节时时兴贴对联请门神，都要红的，讨个一年的好彩。但那时卖门神的少，也很贵，一般农民买不起，刘永好就和哥哥们商量：我们给四乡八村的农民送门神怎么样？用油印的方式，可以批量印，把良种场的电

话地址产品都写上去。几个哥哥一听，好啊！但去油印厂很贵，买一台油印机几十块，成本不是又很高？刘永好胸有成竹："没事，我去学校借一台油印机。"

刘永好回自己工作的学校借了一台油印机，就准备开工了。他先做了一轮调查，趁着收蛋的时候问农民们："送你家两张门神画要不要？"对方一般都会说："要！你要不要钱啊？"一听刘永好说不要钱，几乎都跟刘永好要门神画，刘永好还问了对方的喜好，总结了几条，刘永好就回学校开始设计门神画了：颜色要红黄套色，这样的配色农民喜欢；门神的表情要和善，但也一定要威风——这是农民们的要求；然后他加上自己的要求：画上一定要有一定空白，他要用来写育新良种场的地址和产品品种："新津县顺江乡七大队三小队，高家花园，育新良种场。大量提供红波罗良种鸡，并收良种蛋。"

设计好了，就赶紧开始印。先要刻好蜡纸，刘永好自己刻了几张，不满意，觉得自己的字写得太差，画也画不好，干脆请人刻算了，于是请一个会画画的朋友上阵，刘永好划好格式，拟好文字内容，然后朋友就开刻。效果很不错！刘永好去买了很便宜的红色土纸，用黄色的油墨，或者买黄色的土纸，用红色的油墨。这样下来，成本很低，一开始印几十张，刘永好兴冲冲就带到新津，趁收蛋的机会贴到对方门上，他发现大家都特别高兴，因为有免费的门神贴嘛！在贴门神的同时，刘永好趁机也发几张同时油印的小宣传单给对方，上面清楚写了育新良种场在哪里，怎么走，有些什么良种鸡，价格多少。

刘永好在新津周围方圆二百多公里的农村到处收种蛋，这些门神和小宣传单就跟着他被到处张贴。不出所料，效果果然特别好，来买种鸡和卖种蛋的越来越多了，最开始两毛多一个蛋，几个月后开始飙升了，三毛、四毛，一年后卖到了五毛！生意越做越好。刘永好的门神也越印越多，一次印几百张甚至上千张。这些门神画上面都特别清晰地写着：育新良种场。

刘永好开始对送门神给农户张贴的宣传方法又不满足了，他想到了农村的院墙——写在墙上更多的人能看到，字大，醒目，行人经过都不得不看一眼，宣传效果更好。

用什么原料往墙上写也是个问题，开始用墨水，墨水是黑的，农民看到了不高兴，觉得不吉利，好不容易劝说农民答应在他家的外墙上写了，人家一不高兴又不答应了。刘永好于是换用油漆，油漆可以是其他颜色，但油漆实在太贵了，

很不容易干却又很容易剥落。于是再换！这次换了涂料，总算稳定下来了。但刘永好觉得自己的字不好看，于是又请一个擅长书法的朋友写，三块钱一条，写了一阵后因为越写越多，刘永好发现能写的地方越来越多。于是更多人帮忙来写，价格也涨了：五元一条，四川农村农房一般都有土墙刷上白涂料。

墙体广告就这样被刘永好在农村破旧的墙上发明出来了，据说制作墙体广告五元钱一平方米的价格到现在还保留着，这个价格是当初刘永好就开始实施的。后来这一个广告形式被某保健口服液大量使用，把墙体广告推到了极致，刘永好开玩笑指指自己："其实，祖师爷在这里呢！"土墙写上黄字后显得洋气多了，也很干净，农民很喜欢。一开始送一包烟给农民即可，后来写多了，按三块至五块每平方米的价格包给人写。在80年代中期，川西各地方圆几百公里的农村到处可看到育新良种场的白底黄字的墙头广告。后来，当单张张贴和墙体广告发展成城市"牛皮癣"的地步时，刘永好很是恨铁不成钢："简直侮辱了我的创造，我们那个时候贴，越贴人家越高兴，觉得喜庆。你看现在，简直污染环境，连厕所都进，没有原则了。"

惨痛打击

育新良种场发展很顺利，到1983年底，育新良种场达到孵鸡五万只的规模，四兄弟正憧憬着更大的发展，1984年4月，却发生了料想不到的变故。这件事在四兄弟的记忆中刻下了很深的一笔，在刘氏兄弟回忆创业之事时，尹志国总是绕不过去的一场噩梦。

当一个外表憨厚的农民拿着一张信用社的信汇单出现在育新良种场时，四兄弟完全没有想到要质疑他，一次就订两万只小鸡！这是育新良种场有史以来最大一单生意！所以他们只认为这两年的辛苦终于有回报了！大生意开始来了！

兴奋之下，不仅让这位叫尹志国的人一次性拉走了两千只小鸡，还立即向银行贷款一千多元，并向农民们赊欠不少款子，大量收购种蛋用以补齐尹志国订单里剩下的一万八千只小鸡。

结果得到的却是一个让人五雷轰顶的消息：尹志国带来的信汇单是空头支票，他的真实目的并非养鸡而是倒卖鸡，那两千只鸡在运输过程中已经被毫无养鸡知识的尹志国闷死了！



面对下跪在地的尹志国的妻子，四兄弟无奈而绝望。回到良种场，黑云压城：怎么办？

即将孵出的一万八千只小鸡怎么办？卖不掉，自己养没那么大场地，更没钱。十天内一万八千只怎么卖？谁要那么多，都是以销定产的。买种蛋时向农民赊的账怎么办？扒拉算盘算下来，根本是四兄弟一时无法承担的债务！

这是四兄弟有生以来碰到的最大麻烦事，四兄弟围坐在一起，不断喝水——大家都不会抽烟喝酒，没有任何排解发泄的方式，唯有喝水而已，然后就是长时间的沉默。

任何极端的解决方式都从嘴里说出来了：跳岷江、出走新疆、四家人带着老母亲一起隐姓埋名……这些极端的方式当然能使自己解脱困境，但意味着破产、信誉扫地、创业失败……一个一个都是超过千斤的压力。其实，四兄弟们彼此太了解了，更了解自己，这些极端方式不是他们的性格，他们的性格共同之处是：面对。最后的办法不言而喻：横下心，把鸡孵出来，卖掉！把欠农民的钱还上！——没有任何理由，四兄弟也没有太多感慨，理所应当的事，何必多说呢？

当晚四兄弟就开始劈毛竹编竹篓了，这是装鸡雏的必要工具。四兄弟背负一万八千只的压力开始卖鸡雏的经历。但是，毕竟是四个受过高等教育的人，突然要把自己和街贩走卒摆在一起，感觉显然不太好，因为拎着鸡笼和小贩们去抢位置、去吆喝，不是自己擅长的，也从来没有做过。刘永好第一天来到农贸市场时，根本不知道该怎么卖，甚至自己该站哪里都不知道。市场里熙熙攘攘，每个小摊小贩似乎都在这里干了很久了，只有自己是个新来的。他好不容易找到同样是卖鸡卖鸭的小摊边，准备自己找个位置呆下来，但立即就有人过来赶了：“不要挡了我们的位置，这里是我们卖东西的地方。”刘永好在市场里顿时有点进退两难起来，小鸡带出来是肯定不能拿回去的。而且他也不是一个服输的人，他觉得既然自己都到这里了，就一定要把小鸡卖完再回家。他借了一张小凳子，固执地坐在市场的角落里，打开鸡笼，照其他小贩一样也开始吆喝起来。

那段时间，刘永好似乎又回到十年前沿街炒爆米花的情景，他和哥哥们天不亮起床，天漆黑了收工。每天4点钟就得赶紧起床，把小鸡装好笼，骑车到成都的农贸市场——南门农贸市场去把位置占好，然后等着顾客进市场，吆喝，讨价还价……中午就在市场里将就买点东西果腹。晚上市场要关门了，又赶紧收拾东

西回家。在市场卖了一段时间，当天的鸡雏还未卖完，几兄弟干脆在市场关门后继续沿街叫卖。

最辛苦的是二哥永行和三哥陈育新，两人的家在新津，大哥永言的家和刘永好的家都小得没法再住人，所以到成都只能住在条件极差的旅馆里。特别是二哥永行因为从小腿脚不方便，沿街叫卖小鸡大大损伤了他的健康，这让另外几个兄弟椎心不已。刘永好心急得在市场门口到处张贴广告，希望把小鸡赶紧卖完，结束这种生活。但毕竟是上万只鸡雏，采取的又是这种最辛苦的零卖方式：早上4点开始往自行车加柜里装鸡，载着80多斤的重量骑40公里碎石公路到成都南门市场时已快7点，马上摆摊吆喝，早饭没吃就买一个馒头，中午一碗面，一直卖完鸡再骑自行车回场，到场里已是晚上11点。第二天早上4点又要出发。几兄弟在煎熬了一个半月后，一万八千只小鸡雏卖完了！四兄弟如释重负，每人都瘦了十几斤。

四兄弟经过这次受骗，元气大伤。商场毕竟无情，这是商场给刘氏兄弟的第一次经验和教训。在之后的经商生涯里，很难说刘氏兄弟没有从这件事里获益良多，比如诚信、比如勤奋、比如谨慎、比如识人……

一万八千只小鸡处理完毕，把赊欠农民的钱全部结清，银行贷款也还了，最后还剩720元钱——权当是此次“生意”的“利润”了，四兄弟不论各自的工作多少，采取平分政策，一人分得180元——真真正正的血汗钱。

第5章

小鹌鹑大事业

1986年，大哥刘永言看老四刘永好整天东奔西跑实在太辛苦，就和几个兄弟商量："要不租个车给老四出门用?"另外两个哥哥也很赞同。于是打着大哥所在单位下属企业的旗号，租了一辆苏联产的伏尔加轿车，连车带司机一百块一天，这在当时简直是天价。

没车还是很不方便，租车同样也花不少钱，四兄弟决定买一辆车！可是，上哪儿买呢？一天，一个在西南机械设备公司工作的同学跑来告诉刘永好："来了十辆苏联拉达车!"但这批车是计划供应，私人想买根本不可能，计划指标给谁早就定了。刘永好问同学："谁定啊?"同学告诉他："省长！省长批了条子，就可以买这个车子。"

事有凑巧，仅仅过了几天，省长蒋民宽就到育新良种场来参观，刘永好负责接待。蒋民宽对刘家兄弟赞誉有加，刘永好趁着气氛正好，开口道："省长，我听说我们四川分了一批苏联车回来，我想买一辆。"蒋民宽回答说："是有这么回事，但好像已经批完了，没有了。"刘永好说："我们要买原料，联系农民，没有车不太方便工作，麻烦省长照顾一下。"蒋民宽笑了，说："真的很需要

吗?”刘永好赶紧争取道：“真的需要，没有车，都有点阻碍我们发展了。”蒋民宽笑得更开心了：“很贵哦，你们买得起吗?”蒋民宽可能完全没有想到，对于当时的刘家兄弟来说，22800元一辆的拉达车早已不在话下。

蒋省长回去后很快就通过秘书通知刘永好写一份报告，刘永好知道曙光在前了，高兴坏了，提笔就写：“红旗飘飘，艳阳高照……”省长的秘书赶紧叫停：“什么红旗飘啊。你就写工作需要，农村专业户搞养殖生产，支援农业发展，需要一部车便于服务农民，现申请一辆车。这就行了。”

省长很快就批了。刘永好一次性付款，车价22800元，手续费2300元，一共25100元。这是育新良种场的第一辆车，也是刘永好的第一辆车。

六年后的一天，已经调任中央统战部副部长的蒋民宽又和刘永好碰面了，他问刘永好：“当年批给你们那辆车还在跑吗?”当然没开了，已经换桑塔纳了，部长的这句话就和当年问“你们买得起吗”一样可爱。

尴尬的刘老师

尹志国事件使刘永好和哥哥们的养鸡热情受到了极大打击，育新良种场为此停产了好几个月。但刘永好心里明白，自己和兄长们必定是要继续做事的，他们已经把良种鸡的培育提高到了一个比较高的水平，而且，育新良种场的发展还带动了好几个专业养鸡户，这几家都赚了不少钱。

当初陈育新是全县第一个辞掉公职做所谓专业户的人，陈育新和刘永好去找新津县委书记钟光林，钟光林意想不到的开明：“可以啊，现在不是正提倡城里青年下乡科技兴农吗？我鼓励你去，不过有个条件，你们去好好搞，自己发展还要大家发展，每年给我带十个专业户出来，完成指标我就同意你辞职。”两兄弟满口答应。如今一年多过去，育新良种场已经带出了不止十个专业户，超额完成了钟光林下达的指标。

正是发展得蓬勃兴旺的时候，何至于被一个尹志国就打击了热情？更何况，他们还有鹌鹑在养。

鹌鹑的养殖是由大哥的一条信息开始的。1982年，育新良种场刚刚开始养鸡时，大哥永言到北京出差看到一条新闻：朝鲜领导人金日成送给中国政府一批“会下金蛋的鸟”——鹌鹑，鹌鹑产蛋率高，饲养占地面积小。刘永言回到四川



后立即把这个消息告诉三个弟弟，并四处寻找鹌鹑的种苗和种蛋，后来打听到成都附近的灌县（今都江堰市）有卖，赶紧赶过去，买了 50 只鹌鹑、200 个种蛋。因为所有钱都用来买了种蛋和鹌鹑，刘永言一个人步行几十公里把鹌鹑和蛋扛回了新津的育新良种场。

四兄弟很看好鹌鹑的养殖，从理论上讲，鹌鹑蛋营养价值很高，号称“动物人参”，而且鹌鹑的产蛋率高，并且一只蛋的卖价几乎是成本的两倍，是值得做的一个项目。但是，一开始的养殖和孵化都很不成功，50 只鹌鹑加上 200 个种蛋孵出来的鹌鹑几个月下来只剩下 80 只。当时鹌鹑在市面上很少见，对鹌鹑的养殖孵化技术也很少人掌握，兄弟们开始的不顺利也源于对技术的不了解。因为良种场正全力养殖孵化良种鸡，鹌鹑的养殖试验四兄弟就干脆拿回各自家里进行了，因为养鹌鹑的好处就是占地面积小。

正值尹志国的事情发生，四兄弟在之后的几个月把主要精力放在在家里饲养鹌鹑上。

在家里养依然存在技术的问题，这让四兄弟头疼。因为没有现成的技术可借鉴，只有自己查各种资料，在小范围的养殖中不断摸索。首先就是饲料的问题，市场上没有现成的鹌鹑饲料，只能靠自己找各种原料配制。二哥永行和三哥陈育新在这方面下了很大力气，他们查资料得知，鹌鹑的生长过程中各类氨基酸很重要。而他们一直使用的鸡饲料也含有各种营养素，于是刘永好拿着鸡饲料样品去四川省农科院请专家化验，当时农科院有一套日本进口的氨基酸分析仪，分析下来发现鸡饲料在蛋氨酸、赖氨酸方面都缺少一些，其他勉强可以，用鸡饲料养鹌鹑可以让鹌鹑下蛋，但产蛋量和蛋的质量不理想。这下算找到了出路，四兄弟都想方设法去买鸡饲料，这一直都是个棘手的事情，育新良种场养殖良种鸡的时候就碰到了：80 年代初期，鸡饲料凭票供应，这些票一般都配给了农民，所以四兄弟必须从农民手里收到饲料票然后才能买到鸡饲料。好在农民们都不太习惯用饲料，他们更习惯用自己种的玉米，这使饲料票的收集显得没那么难，用一只鸡换三斤饲料票，显然这属于等价交换。

然后就是如何往鸡饲料里添加氨基酸的问题了，直接买根本行不通，因为当时的氨基酸都是国外进口的，不仅买不到，即便能买到也买不起。于是几兄弟又想到可以添加进口鱼粉，进口鱼粉里面含有不少氨基酸，可是，四川根本没有进

口鱼粉，当时只有沿海的广东可以买到。怎么办呢？要提高鹌鹑产量，让鹌鹑存活率高，产蛋率高，必须在它的饲料里面添加足够的营养成分。



→ 创业初期，四兄弟齐心研发饲料

刘永好和几个兄长到处查资料，发现蚕蛹的蛋白质含量很高，于是考虑用来替代鱼粉。正好李巍的一个同学在成都丝绸厂工作，丝绸厂有许多蚕蛹。刘永好找到这位同学帮忙，第一次买了一小袋。他拿回家，仔细晒干了，用家里的石臼研磨成粉，再添加到鸡饲料里，然后又按一定比例添加了一点维生素药片。他把每次在鸡饲料里添加的成分都清楚记下比例、具体克数。没想到效果立竿见影，鹌鹑们吃了添加蚕蛹粉和维生素的鸡饲料，天天都在下蛋，且数量多、个头儿大、光泽度好。

刘永好全身心投入到养鹌鹑中，他除了正常上课，业余时间总是奔波着到处交换饲料票、买鸡饲料、买蚕蛹。这使他锻炼出与人打交道的一种能力，温和、进退自如、低姿态高要求的处事能力。他每天骑着一辆破自行车，绕着成都城乡到处跑，原料买回来后还要急急忙忙配饲料，严格按照各种比例，把饲料调和好，再喂鹌鹑。那个时候刘永好的生活里，经常出现这样的情况，这边鹌鹑该喂了，饲料、配料还没买回来，于是在路上一路飞奔，赶着时间骑回学校。可想而知那个时候的形象也完全不是一个标准老师的形象了：臭汗淋漓，满面尘土。最

倒霉的是，经常碰到该上课了，也该喂鹌鹑了。刘永好只好赶紧把买的饲料啊蚕蛹啊的拎上自己在三楼的家，顾不上洗脸换衣，又拼命赶到教室。有一次上课铃响了，进了课堂才发现教案忘了拿，好在刘永好不太喜欢按教案讲课，他抹抹汗，“镇静”地把课代表叫起来：“XXX 同学，请你把上一节课的内容带大家简单复习一遍。”课代表一讲完，刘永好心里已经有数了。机械制造课讲机床的使用，这是刘永好的强项。于是他凭经验、理解和记忆开讲——内容讲得理论联系实际，好学易懂，绝对受学生们欢迎。最令刘永好感到尴尬的是，天气热，自己还在不断冒汗！讲台上下，都很尴尬。奈何学生们还一直很欣赏和欢迎这位知识面宽、没有架子的可爱的刘老师，让刘永好在学校边喂鹌鹑边教书的生活又继续了两年多。

对刘永好来说，还有件比较糟糕的事情是养鹌鹑气味大、粪便多。

刘永好最开始只从良种场拿回了十来只鹌鹑，因为数量不多，就在客厅里养着，但鹌鹑长大了就没法养在客厅了，因为又吵又臭，客人来了不方便。因为卫生间小、潮湿，鹌鹑养不活，于是他只好把鹌鹑笼搬到卧室里去养。但在卧室的弊端也很快显现出来：气味大、鹌鹑整天咕咕叫，吵得一家人睡不好觉。

家里能用的只有阳台了，在阳台养鹌鹑除了不影响一家人的生活，还有一个好处就是能养更多。但随着鹌鹑越养越多，臭味还是从半敞开的阳台传了出去。刘永好整天闭着门，邻居们也整天闭着门——实际上，大家都知道刘永好在家养鹌鹑。

一日晚上，住在楼上的教导主任的爱人来敲门，待李巍开了门，对方显得很踌躇：“李老师，我头有点疼，想到你这里来拿点药。”很委婉很客气，李巍只好把她让进了屋，很明显对方很想到处看看，但李巍没有任何表示，只是很热情地给她拿了药，双方就这样尴尬地僵在了客厅里。待客人走了，刘永好冲李巍苦笑了一下，“很内疚”，他说。在阳台养鹌鹑的期间，周围的人大都保持了缄默，大概这也得益于八十年代初期的社会包容度比较高。不过学校的书记曾经对刘永好的一个老同学讲：“你那个同学刘永好实在太不像话了，好好的老师不做，就是要去养鹌鹑，不务正业！”这事，刘永好一直不知道。

其实，除了难处理的气味，还有鹌鹑的粪便一样令刘永好头疼。禽类的排泄是无规律的，而且次数多数量多，必须每天清除。最开始鹌鹑养得少的时候，刘

永好每天打扫粪便后直接冲进马桶就可以了，随着鹌鹑越来越多，马桶总是被鹌鹑的粪便堵住。刘永好只好找来几个20公斤装的尿素袋子，装好鹌鹑粪便，自己拎到校外，倒进郊区农民的粪坑，倒完了还舍不得把袋子扔掉，拿回去洗净再利用。

命运总是公平的，刘永好和哥哥们为鹌鹑付出了许多：财力、精力、正常的生活……他们的鹌鹑也养得越来越好了，不仅数量不断增长，蛋的质量也不断提高。虽然这个过程中也很是波折，有时饲料跟不上，鹌鹑饿死一部分；有时鹌鹑病了没有合适的药，也会导致一批鹌鹑夭折。即便如此，他们还是一直坚持养着鹌鹑。

鹌鹑蛋都是直接拿到市场上卖掉，最开始数量少，他们一般卖给市场上卖鸡蛋的大妈大爷之类的小贩。鹌鹑生长周期短，数量越来越多，产蛋的频率也越来越快，小贩们已经消化不了了，而且刘永好希望有固定的销售渠道，他的想法是：要在人流多的地方有一个固定的销售点，这样可以固定住不少回头客。

成都最出名的居民商场是国营的红旗商场，当时属于大型副食品商店，类似于现在的中型超市。刘永好想方设法认识了一个红旗商场的人，一番周旋往来，最后居然进入红旗商场里面开了一个鹌鹑蛋专柜！这在当时的国营商场里是绝无仅有的，刘永好想得到做得到，大胆地想了一次，居然就成功了！他从新津请了一个亲戚到成都，帮着看管专柜，每日便在这里源源不断地卖出几兄弟收获的高科技含量鹌鹑蛋，因为那时候鹌鹑蛋稀少，专柜的蛋品质也好，因此，每每卖断货。那个时候鹌鹑蛋最低价格是七分钱一个，刘永好几兄弟通过专柜一天能卖出上千个，即七十元钱左右，而刘永好那时的月工资是三十八块五。

这个小小的尝试成为刘家兄弟后来操作规模化的鹌鹑销售的一个启发性的开始。

刘永好小赚了一笔，但已经足够刺激他和哥哥们想把鹌鹑做成大产业。

原始而有效的竞争策略

在新津，三哥陈育新和二哥刘永行的鹌鹑养殖弄得更加红火，四兄弟完善了养殖鹌鹑的技术，保证了鹌鹑的存活和产蛋率。鹌鹑几乎天天下蛋，一个蛋一天的饲料成本不过三分钱上下，一个鹌鹑蛋能卖七分钱左右，计上买鹌鹑的成本和

饲料成本，一只鹌鹑一个月大概能赚九毛钱左右，一户家庭利用很小地方就能养几十只，如果养五十只，几乎每月能赚四五十元钱，而当时大学生的月工资不过四十元左右。这样的利润空间对人的吸引可想而知。

最难得的是，刘家兄弟一开始就抱着技术放开的态度，把自己潜心研究出来的养殖技术无偿地推广给周围养鹌鹑的人，极力带动周围人都养鹌鹑，给他们分析养鹌鹑的优势：繁殖期短，产蛋率高，营养价值高，鹌鹑蛋口感好。这在无意中获取了两方面的收益：更大地扩大了鹌鹑养殖和消费的市场；第二，使刘氏兄弟在这个领域获得了极大的信任，完全掌握了在这个领域的发言权，很快他们的种蛋和幼鹌鹑就有不少人来买了。在刘家兄弟的努力下，新津俨然开始有了饲养鹌鹑的群体气候。

1984 年，陈育新正式辞职；1985 年，刘永行也办理了离职手续——四兄弟再断一条所谓的“后路”，虽然大哥刘永言和刘永好还依然保留公职，但在良种场之后的快速发展中，所谓的国家编制基本上只作为一个心理安慰存在，名存实亡。刘永好与学校协商，减少了课时，集中精力投入自家养殖场的采购和销售工作。

这次的鹌鹑养殖四兄弟可谓做足了准备。首先，四兄弟分头养殖期间，市场对鹌鹑的需求和反应他们已经了然于心——市场分析和准备足够。其次，良种场的唯一性已经具备，四兄弟靠钻研，掌握了一套养殖鹌鹑的技术，在大哥的努力下，良种场的电孵化设备也比较成熟了。特别重要的是，他们已经研究出鹌鹑饲料的配方，独门独家，价值很高。当时成都附近只有一家国有的饲料厂，国有的机制使这家厂完全没有市场竞争力。第三，经过养殖良种鸡的过程，特别是尹志国事件的教训，四兄弟对商业的规律和操作已经小有心得，他们甚至定了最初的商业原则：不赊销、不欠账。

果然，良种场在恢复运作后很快就呈现了繁荣景象。大哥永言完善了电孵化技术，二哥和三哥不断更新鹌鹑养殖技术和饲料的配置，刘永好依然负责全部对外工作，宣传推广、销售鹌鹑蛋或者鹌鹑。四兄弟依然默契地大致划分了各自的工作重点，不过这种划分显然并不是那么清晰和严格，四兄弟更多时候都视彼此为一个整体，有事在眼前就立即处理，并不局限于所谓的工作划分。所以在育新良种场正式注册的时候，几乎也没有任何商议过程，很自然，陈育新是场长，其

他三个兄弟一律是副场长。——这只是一个虚空的头衔，工人也不多，不存在什么管理，四兄弟都是干活的。

刘永好开始扩大销售，因为新津的养殖户太多，销售已经几近饱和，他决意把成都的市场建立和扩大起来。此前他已在成都红旗商场里设了一个专柜，省会城市不仅消费人群多，更重要的作用是可以辐射省内更多城市，甚至省外、国外。他必须使育新良种场的销售也如生产本身一样，处于这个行业的中心地位。

最开始鹌鹑蛋的销售形式是，小贩从零散养殖户手里批发来鹌鹑蛋，然后在农贸市场小筐小篮地零星叫卖。刘永好在决定打开鹌鹑蛋的销售市场时，每天都在成都几大农贸市场来回奔波，他找到这些卖鹌鹑蛋的小贩，以低于正常收购价的价格卖给对方——最开始鹌鹑蛋零售价为一毛钱一个，进价是八分左右，刘永好就以六七分的价格卖给对方——这个价格远远高于良种场一只鹌鹑蛋的成本价，所以刘永好根本不怕把价格压低。当价格一步一步被压到五分钱一个的时候，竞争对手完全承受不起了，因为已经超出了他们的成本价，剩下的选择只有一个：退出。刘永好逐步把成都市场都掌握在自己手中。

而相应的，育新良种场的鹌鹑数量在不断扩大，慢慢已经超过了十万只。鹌鹑蛋的数量自然也越来越大。刘氏兄弟通过改良鹌鹑品种、不断重新调配饲料、更新养殖标准，把鹌鹑成活率提高，也通过模具、笼具的改善，使得鹌鹑养殖的流程优化，达到了养殖的规模化，最终使成本越来越低。这吸引了各零散养殖户向育新良种场靠近，而最吸引新津及周边地区养殖户的是，育新良种场不仅提供种鹌鹑和种蛋，也提供鹌鹑饲料，更有全面的售后技术服务：刘永好和哥哥们根据自己养殖鹌鹑的经验，共同编写了不少服务手册，包括如何扎养鹌鹑的笼子，如何把鹌鹑蛋装箱——避免运输时碰坏，甚至鹌鹑生病时该吃什么药，全部可以由育新良种场得到答案。这是给养殖鹌鹑的人最强大的保障，他们只需要拎着鹌鹑回家，然后一步一步跟着育新良种场的指导和使用良种场的产品就可以等着赚钱了。

核心技术的掌握和开放的态度确立了育新良种场在鹌鹑养殖这个产业的龙头地位。

刘永好和刘永行至今记得当时他们首先确定的鹌鹑蛋装箱的标准，一个白猫牌洗衣粉盒，一层锯末，一层蛋：蛋放在锯末上，一抹平，再一层锯末，一箱不



多不少1350个。这个标准到现在依然如此，这样的包装很紧实，运到再远也不会坏，当时成都周边市场的洗衣粉盒子都被回收得价格上涨。育新良种场统一了包装模式，统一了规格，到现在全国鹌鹑蛋的统一包装依然是每箱1350个。

紧接着，刘永好在销售上的强势再次显现出来，良种场再出一招：包销，愈加稳定了育新良种场的龙头地位。即所有养殖户生产的鹌鹑蛋可以再卖回给育新良种场，由良种场统一销售出去。当育新良种场把成本压到每个鹌鹑蛋只有两分钱左右时，他们以三分半的价格向养殖户回收。这对养殖户是一件莫大的好事，在市场上和育新良种场拼是肯定拼不过的，还不如走安全可靠的途径：回卖给良种场，赢取稳定的利润。

"阿诗玛"的妙用

刘永好逐渐了解成都市场后，在各个市场都确定了一些固定的分销商。这些分销商同样是卖鹌鹑蛋的，通过低价从刘永好手里批发过来后，再卖到市场。刘永好在成都最大的农产品批发市场——青石桥设了一个销售总店。老母亲郑康致到店里帮小儿子的忙，同时还请了两个工人。刘永好戏称老母亲为"政委"，自己则是销售的"总司令"。每天早上3点多，育新良种场的工人就开始装箱装车，4点准时发车到青石桥总店。紧接着，分销商们就从成都各大农贸市场来到店里取货。

但刘永好还是不满足，他明白，成都的市场既然已经打开了，自己可以到外地市场试一下水了。

第一站是重庆。重庆作为当时四川第二大城市，风土人情、生活习惯和成都几乎都一样，而且重庆人口众多，市场很大。

刘永好准备了四十五箱共60750个鹌鹑蛋，准备前往重庆。他先用拖拉机把东西拉到了火车站，按惯例找了货运站。货运站的工作人员一看，说："这么多，算大宗货物了，一定要走货运。"刘永好本来就是这个意思，但紧接着工作人员告诉他："到重庆一般要半个多月才能到。"刘永好就犯难了："半个月的时间，蛋早就坏了。"待他再去看装卸工的工作方法：货物一律甩上车厢，就彻底断了货运的念头。别说半个月足以让蛋变质，就是装车时那么一甩一丢，蛋早就稀里哗啦了。

火车货运不行了，那么走公路运呢？刘永好考虑了一下，还是不行，成渝公路当时的路况很差，属于很老的碎石公路，而且有许多盘山路，车子非常颠簸，从成都到重庆十个小时的路程，鹌鹑蛋是经不起那么颠簸的。想来想去，还是火车比较合适，但货运又不行。刘永好坐在成都火车站前左思右想，看见进进出出的旅客都拎着大包小包，他突然想到火车还有一个放东西的地方：行李厢。刘永好高兴得跳起来，他立即往火车站客运部跑。

客运部刚开始听说他运鹌鹑蛋，还不以为然，以为只是自己吃的，一听说二十几斤的箱子有四十五个，马上就"警惕"了，"四十五个？你运到重庆去干什么？"刘永好很诚实地回答："拿去卖。"显然坐办公室已经坐了很久的女主任一下反应很大："拿去卖？那你是投机倒把哦！走资本主义道路，不行不行！"当时，"投机倒把"是刑事犯罪。1982 年"温州八大王"就是因为搞长途贩运而被定为"投机倒把罪"。直到 1984 年中央发出第三个 1 号文件，"允许农民和集体的资金自由地或有组织地流动，不受地区限制"，"八大王"才得以平反。而"投机倒把"这个罪名直到 20 世纪 90 年代末期，国家修改刑法时才被正式撤销。

此时刘永好的鹌鹑蛋已经拉到了火车站，他无论如何肯定要把这些蛋运走。他开始和办公室的人磨。因为常常出门办事，刘永好的衣兜里经常放着一包烟，最开始放"红梅"，后来有人告诉他这个烟一般，他又换了"阿诗玛"，算是当时最好的烟了，谈事的时候，给人递一只，自己也假模假式点一只，然后趁人不注意灭了。这次烟又派上用场了，他给办公室的人都散了烟，这个人的位子边坐坐，那个人的位子边坐坐，拉着话头跟人闲扯，说自己是乡下良种场的，自己养殖的鹌鹑下的蛋，拿到重庆去推销，不是投机倒把。但任凭他说破嘴，那位女主任还是坚决不肯替刘永好办理，磨蹭了半天，办公室里的一个小伙子不忍心了，他悄悄告诉刘永好："她不好说话，你明天来，明天是个男同志，好说话些。我也帮你跟他说说。"

刘永好只好把鹌鹑蛋放在火车站，自己和一位农民工守了一夜，第二天又去找人。那个小伙子果然帮忙，他找了一个和蔼的同事来和刘永好谈，刘永好这次也"修饰"了一下自己的说法："我们是良种场的，是支援农业的项目，到重庆是去推广良种鹌鹑，把成都这边好的技术推广到重庆去。"对方一听觉得很有道理："良种推广啊？好事啊！我们应该支持！"真是碰到好人了，刘永好高兴坏



了，对方又给刘永好提了醒："鹌鹑蛋容易碎，我们不帮你装卸，免得损坏，你自己装卸。这些鹌鹑蛋要买票，还有就是你自己要到行李厢去守着，以免东西倒了损坏。"刘永好满口答应。

于是刘永好带着一位良种场的农民坐上了成都开往重庆的列车，不同的是，别的乘客坐的是座位，他们俩坐的是密闭的、又热又闷又黑的行李厢，靠着行李站了十二个小时。

好不容易一夜行车到了重庆，两个人顾不得一夜疲惫，赶紧把四十五箱鹌鹑蛋卸到站台上。刘永好叫那位农民看着鹌鹑蛋，自己赶紧跑出站台去找车，找来找去找了一辆长安货车，司机不帮忙装货，只负责运货。刘永好又和那位跟着自己的农民把鹌鹑蛋一箱一箱抬上车。刘永好不放心，叫农民坐到驾驶室，自己则站到敞篷的车厢后面扶住自己那千辛万苦运到重庆来的鹌鹑蛋。

但他甚至不知道自己要把这些蛋拉哪里去，于是问司机重庆最大、最火的农贸市场在哪里，司机觉得这个成都人简直疯了，拉着一大堆蛋来重庆居然不知道市场在哪里。他告诉刘永好在解放碑附近，叫大阳沟农贸市场。刘永好一拍车厢：就去那里！

但这是辆货车，白天不让在市区行驶。刘永好只好把货放车上，由农民工看着，自己拿了点鹌鹑蛋先坐公交车去市场打探一下情况。司机提供的信息果然不错，大阳沟市场集中了各种卖蛋的商贩，也有少量出售鹌鹑蛋的，也是典型的乡镇卖法：小筐小背篓地卖。刘永好打听了一下价格，心中大喜，一毛七一个！成都七分钱一个，这里多出一毛钱！来对了！

但在哪里卖呢？刘永好找到市场管理人员，掏了张良种场盖了章的介绍信出来，说："我们是良种场，科学支援农业，到重庆这边来推广良种鹌鹑蛋。"然后顺手给了管理人员 20 个鹌鹑蛋，对方很高兴："多少钱一个？我要给点钱。"刘永好笑着推了回去："不是白送。你帮我租个门面，算等价交换吧！"然后刘永好希望他解决自己卖鹌鹑的摊位问题，对方拿着鹌鹑蛋，拍了胸脯："放心！明天来，我给你三尺的位置！"刘永好急了，"三尺不行哦，起码要一丈二。"管理人员想了想，"我可以多给你点，但一丈二太多了，人家其他卖蛋的晚上用石头占了位置，不好动。不过，"他接着说，"我帮你忙，我给他们都打个招呼，让你点位置。"

听了刘永好讲述了去找门面的经历，手下那位农民兄弟紧张地问："四哥，你给了人家20个鹌鹑蛋，好不好哟?"刘永好想了想："才一两块钱，他帮我找门面，算服务费吧!"不管怎样，事情第一步算是初步解决了。

晚上，刘永好带着手下赶紧去了市场找位置，按照管理人员指示的地方，刘永好把旁边的石头都挪了挪位置，给自己整理了大概一丈多的地方出来，他想自己不能弄得跟一般小贩一样，必须把场面弄大一点。管理员帮助借了两块凉板，几个小凳子，前面搭了个摊位，后面搭了个小床。然后把鹌鹑蛋就摆放出来，在凉板下面也放了成箱的鹌鹑蛋，在后面还堆了堆山——形式上弄得小有规模的样子。刘永好二人当然就睡在了市场的凉板上，蛋和位子都得看守着。

天亮了，小摊小贩们逐渐进场了，被挪了石头的大爷大妈看见刘永好居然摆了那么大摊子，还动了自己的地盘，不答应了！扯着刘永好吵架，刘永好赶紧赔不是，给这个点支烟，那个塞两个鹌鹑蛋，折腾半天，毕竟都是朴实的农民，一听刘永好是来推广良种鹌鹑蛋的，见这年轻人的态度也谦虚，也就算了。刘永好看自己的摊位稳定了，赶紧到街上买了一丈二尺的白布，在商店借了毛笔，不管字好不好看了，反正往大了写：育新良种场良种鹌鹑蛋展销。又借了两根竹竿，把布条撑起来，绑在摊位的凉板上。

这下他的摊位完全成了市场的中心，人群慢慢都朝这边涌过来，刘永好用硬纸壳卷了土喇叭，吆喝起来。"动物人参鹌鹑蛋！一毛二一个!"——一下就把价格拉下来五分钱，这下刘永好的摊前热闹万分，生意特别好。

但刘永好发现一个问题，毕竟是零售，来的人都几个、十几个的买，最多的也就二十个，这样的卖法走量显然不够，刘永好分析了一下，这样零售固然利润较高，但每天仅能卖四箱，觉得自己不能死守在摊位上，他必须另想办法。第二天，他就在市场附近找了一个人帮自己吆喝，自己带去的农民负责收钱，他自己则开始往市区其他市场去跑了。

无师自通设立"总经销"

刘永好接下来的几天在重庆又撒开了他的大脚丫，重庆是山城，市场非常分散，而且交通工具只有公共汽车，刘永好每天从一个市场跑到另一个市场，要花很多时间。精力耗去了，刘永好也开始对重庆市场有把握了，晚上住在市场摊位



的凉板上，省钱，又能看守蛋。琢磨了几个晚上，刘永好给自己定了几个方向：一、重庆市场一定要打开，育新良种场要和这个市场联上关系；二、必须在重庆迅速建立一个销售体系，找到各个固定的经销分点。靠自己天天来这里守蛋，守着重庆的赚钱方式太笨了，也做不大；三、在重庆找到一个代表育新良种场的人，做代理。这样相当于自己伸了一只手到重庆。

计划定了，随后的几天刘永好就跑得更有效率了，他首先开始在各农贸市场寻找一些专门卖鸡蛋的小铺，小摊小贩不在选择范围内。然后和对方谈定价格："我一毛二一个卖，给你一毛。"对方一般都会答应。——基本上每个菜场、农贸市场刘永好都找到一两个固定的分销点。

同时也要找一个代理人。重庆是刘永好的老家，他首先想到的是亲戚——面对一个陌生市场，他们需要一个信得过的人做代理。虽然很少和重庆的亲戚联系，但刘永好东打听西打听，还真把自己的一个亲戚给挖了出来。碰巧这个亲戚在做一些拉链扣件之类的小生意，一听说有这么个生意，又是成都来的亲戚关照，他满口答应下来。

刘永好马上就把余下的蛋全部放到了亲戚这里，带着他走访各个市场经销户，教会他销售的方法，火速建立了重庆的总经销点。接下来几天，这个亲戚和刘永好在重庆各个市场奔波，把鹌鹑蛋逐步销了出去。

在重庆呆了七八天后，刘永好和手下带去的鹌鹑蛋全部卖完，更重要的是，他已经在此期间把自己的经销网点、总经销商建立了起来。

重庆，育新良种场的第一个"第二战场"，刘永好拿了下来。

西安、兰州、哈尔滨……越来越多的城市，越来越大的市场，刘永好都用类似的方式建立了经销网点。那段时间，刘永好觉得自己几乎没有睡过觉，每天24小时都处在干活的状态：运输、卖蛋……间或和手下的人轮流着休息一两个小时，然后又继续干活。

经由哈尔滨，育新良种场的鹌鹑蛋甚至远销到了前苏联。当对方得知中国四川新津竟然有上千万只鹌鹑的养殖规模，而且串起整个养殖产业链的是育新良种场，于是邀请刘家兄弟到莫斯科"全球鹌鹑大会"去发言。这是1986年，四兄弟当然没法去，不过他们心里却非常明白：育新良种场是真正发展起来了。

青石桥批发总店几乎成了成都最繁忙的批发点，每天都有发往重庆、兰州、

西安、哈尔滨等地的鹌鹑蛋被装车运走，而发往成都各市场的更是频密。在价格上，刘永好把批发价格分类制定，以鹌鹑蛋放置时间长短、个头大小为标准，价钱从七分到三分不等。从青石桥源源不断发往全国各地。在1985年至1986年间，刘永好在青石桥的批发总店每天能批出三五百万只鹌鹑蛋！

不仅鹌鹑蛋是生财之道，鹌鹑本身也被刘永好拿到市场去销售。在饲养鹌鹑的过程中，许多比较小的和过了产蛋期的鹌鹑被淘汰，刘永好把这些鹌鹑也利用起来：先在育新良种场宰杀，处理成初级肉制品，然后拿到市场上卖掉。

这自然又是一个从头开始的营销。鹌鹑肉当时并不像如今一般普遍，刘永好知道，如果直接拿到市场上销售，老百姓接受起来要有个过程，费力费时还未必有好效果。他希望即便是小小鹌鹑肉，也要迅速产生效益。他的办法是：直接走宾馆、大型商场、国有农副食品商场的渠道，成都的几大宾馆，刘永好都千方百计直接进入他们的餐厅；在大型商场、国有农副食品商场里，刘永好则采取设立专柜的形式，自己设计专柜的格局摆设，派人管理专柜。这些做法在当时的成都史无前例，全部靠刘永好的说服能力，他一家一家地去谈，谈鹌鹑的营养价值，谈设立专柜后会对商场带来的正面影响，然后他还做了一个最重要的承诺：一定会上交部分利润给对方。平时不太说话的刘永好此时变成一个健谈的人，用自己特有的平缓语调说服别人点头同意。

当然，他的阿诗玛烟也帮了不少忙，刘永好一直觉得自己是一个对周围环境很敏感的人，当他和一个陌生人谈事情的时候，他能马上捕捉到谈话的氛围，然后他把自己的谈话方向和调子尽量向这种氛围靠近，这样大家很快就变得好说话起来。在这种时候，阿诗玛烟总是起到推波助澜的作用，使事情很快就能拍板，虽然刘永好总是在谈话中间悄悄就掐灭了烟头。

刘永好特别重视宾馆的示范作用，他宁愿价格低一些，也一定要进入像锦江宾馆这种当时成都最高档的五星酒店，因为他知道，这是一种展示和说服力，胜过他的说辞很多倍。

事实上也是如此，刘永好在开始销售鹌鹑肉几个月后就很快进入了批发市场，鹌鹑肉随之进入寻常百姓家——在各个高档餐厅和省委省政府食堂的带头和示范下，鹌鹑肉开始成为老百姓的餐桌之宝。如今的鹌鹑在四川已经普遍到被串成肉串来卖了，不能不说当时刘氏兄弟在推广上做了不小贡献。



刘永好现在回想起当年自己的营销之术，有时都觉得有点不可思议。那是一些完全没有任何指导和学习经验的自然之举，自己一个一个把它们都圆满完成了。“如果说我是中国现代营销鼻祖，我觉得没有什么不准确啊。”摸摸自己的头，他用开玩笑的口气说。

在刘家兄弟的辛劳中，财富开始迅速累积。多年后有人算出，刘氏兄弟当年已经财源滚滚到令普通人咋舌：每天平均两三万的纯利润进账！而当时，中国人的人均年收入不超过千元！育新良种场在两年间也扩大规模，走出了陈育新的小院和自留地，他们向生产队征了13亩地，盖了一座颇有规模的工厂，包括养殖和饲料加工。工人的人数也增加到了几十人。

刘永好和哥哥们用大脑加双手，脚踏实地走出了创造财富奇迹的第一步。

那些在外奔波的日子

在养殖鹌鹑期间，四兄弟各自的优点已经凸显出来。刘永好在广告和营销上经历了磨炼，有了最难得的一线操作的积累。他性格中的随和、坚韧，水滴石穿的说服能力在这段时间得到了极大的发挥和提高。特别是在为鹌鹑饲料加工采购原料的过程中，刘永好奠定了往后二十多年经商史的基本特点：不断向外寻求机会。

除了鹌鹑蛋为育新良种场带来大量财富，鹌鹑饲料也迅速成为另一个财富增长点，这是刘永好和三个哥哥没有想到的。最开始的鹌鹑饲料调配完全是为养殖鹌鹑服务，因为市面上没有现成的鹌鹑饲料出售，并且育新良种场一直在不断提纯鹌鹑品种，相应的，饲料的成分也在不断调整，这种情况下，向来在技术上有兴趣有热情的兄弟们就自己上阵，查资料做试验，最终把鹌鹑饲料调配了出来。

由于鹌鹑养殖在新津地区的迅速升温，养殖户的数量超出想象地增加，对鹌鹑饲料的需求也迅速火爆起来。有时居然到了为买饲料要排三天队的景况，工厂的大门也屡屡被挤破，公安局派警察来帮忙维持秩序也无济于事。二哥刘永行为避免这种挤破大门的情况再发生，想了个在门口建碉堡发排号的主意，结果被急眼的顾客用石头不断攻击，导致工作人员头破血流。

在这种情况下，饲料厂唯有不断生产满足市场需要。而负责原料采购的刘永好在外面的时间就更长了。那时需要的原料除了用饲料票到国有饲料厂去购买一

些鸡饲料和大豆、玉米外，更要大量采购豆饼（黄豆榨油后的渣）、鱼粉等营养配料。在四川境内通过议价购买农民的饲料票，再到国有饲料厂那里可以买到鸡饲料及大豆、玉米，所以他一直和成都周边几家国有饲料厂关系良好。那个时候的国家单位工作人员公认的不好打交道，刘永好最开始也感觉到的确不好说话，但来往多了，他倒觉得自己挺合适和他们打交道，涉及到送礼，顶多就是抽点烟，送瓶酒就过去了，思想上还比较轻松。而且这些地方又都在成都周边，离家近，他来回次数多一些，也并不觉得辛苦。

但豆饼、鱼粉等配料却需要刘永好到其他省份去采购。他去得最多的是东北，那里粮油加工部门的豆饼多，而鱼粉却需要他经常跑广东。虽是简单的采购，实际上却颇为费事，要先到厂里要到计划，审批后排队，然后才能取货、发货回四川。而那时因为这些物资比较紧缺，加工厂一般都愿意把计划给大型企业，对私营企业不予考虑。刘永好每到一处，都难免要先把关系打通，才能正常谈点生意。他坐着八十年代又脏又乱人又多的火车，在中国南北两头奔波，很累，却也很受磨炼，很长见识。

他印象最深的是1986年春节前在黑龙江双城采购豆饼。双城县粮食局有家很大的粮油加工厂，有比较丰富的豆饼资源，刘永好趁春节前去采购，一是饲料厂需要，二也希望春节前采购多一些，春节期间就不愁断货了。他春节前十多天就到了双城，没想到厂长却出差了，工厂的人让刘永好等，说厂长过几天就回来。既来之则安之，更何况这里是和四川几千公里之遥的黑龙江，刘永好于是揣着一包钱住进了双城的小旅馆，那个年代在县城，投宿只有旅馆招待所，条件都一样：黑，小，公共卫生间，公共澡堂。刘永好在旅馆住着一等再等，直到除夕前一天，旅店的人开始赶人了，因为过年放假，不让住店了。刘永好左求右说，对方才答应让他住下去，但旅馆的服务员全都放假了，只留下一把钥匙给他而已。

还好就是那天，厂长回来了。但刘永好住在县城中心唯一的旅馆里，粮油加工厂却在城边，腊月二十九，没有交通工具，私人开的小摩托都收工回家过年了，刘永好只好步行去工厂。东北的腊月，零下二十几度，风把帽子吹得要掀起来，地上要么是雪要么是冰，路上商店都关门过年了，刘永好连问路都找不到人。就这样走了两个多小时，终于到了工厂。后来他才听人说，在那么低温的情

况下，最好别在室外呆超过两个小时，但他愣是走了两个小时，在觉得自己已经快要僵掉的时候，到了工厂。厂长一看刘永好的样子，也吓住了，一个南方人，黑黑瘦瘦的，普通话都不会说，说着一口四川话。人虽然被冻得有点发傻了，却还是尽量保持礼貌，很客气很谦虚。厂长赶紧把刘永好带回了自己家，邀请他在家吃饭。

刘永好说自己一直都记得那个胖胖的好心的厂长，还有厂长的家，感觉像进了温暖的另一个世界一样，他觉得厂长的家好漂亮好温暖，居然有地板，玻璃居然是三层的，家具居然都是油漆过的！他很羡慕，一下就找到了过年的感觉。但厂长还是告诉他，过年了，拿不到货了，因为大家都要过年，但他可以帮忙，只要一恢复上班，第一批货就发给刘永好。刘永好一听，已经有些急了："厂长你们什么时候上班啊?"厂长说："正月十五。"刘永好彻底急了："不行啊！绝对不行，那样的话，货到四川正月都快结束了，我的鹌鹑都要饿死了！"厂长也很无奈："我也没办法，都没人上班了，就算我这里加班给你，也没人帮你运啊!"刘永好赶紧说："你无论如何帮我准备货，运输的事情我自己想办法。"

之后几天，刘永好就不断往铁路部门跑，被拒绝，请求，再被拒绝，磨，再磨，又磨，一次一次，终于，运输的事情也办妥了。刘永好出门二十多天后，终于买回了两车皮、120 吨豆饼。

那一年，刘永好在东北买豆饼，到广东买鱼粉，这两个地方有截然不同的经济氛围。和不同经济体制下的人同时打着交道，这让他大开眼界，不断被洗脑，他对商业开始有了更多的认识，也促使他在无数出差路途中思考育新良种场和饲料厂的命运。

真的成了富翁了

1986 年，育新良种场已经发展成为拥有一个鹌鹑养殖场和一个饲料厂的规模，育新良种场鹌鹑存栏量达到 5 万只，饲料一年销售 100 吨，年产值达到了 40 万元。通过卖鹌鹑蛋、良种鹌鹑、鹌鹑饲料，良种场的利润率达到 30%，按当时良种场牢牢掌握市场链条的情况，刘永好和哥哥们要把利润率提升到 50% 都完全有可能，但四兄弟坐下来一开会，觉得还是控制比较好，把利润率控制在 30%，不赚超过这个限制线上的钱，他们的理由是：要长远地做，细水长流，不

要把生意做到尽了。

他们的发展引起了社会和政府的关注，育新良种场从1985年后就开始热闹起来，一方面是络绎不绝来买种鹌鹑和饲料的人，一方面则是政府的官员来考察参观。1985年至1986年间，作为县里的优秀专业户代表，育新良种场经常被县里作为典型来表扬和宣传，由此名声远扬。四川省委书记、省长、省委副书记、省委常委都到良种场视察参观。而第一个支持刘氏兄弟的政府官员，新津县委书记钟光林更是经常跑到这个自己一直深感自豪的致富模范点来坐坐，他和刘氏兄弟之间已经建立了一种思想认识上的默契，刘家四兄弟也一直对钟光林心存感激。而正是在这一年，当时国内一家权威的通讯社曾发布专稿称赞了新津的鹌鹑养殖业，那篇通讯稿的标题就是《新津的鹌鹑经济》。新津，这个当时年财政收入还不到1000万元的农业小县，通过大力发展鹌鹑产业实现了县域经济的第一次腾飞。

最令育新良种场感到光荣的是，1986年，全国星火计划科技表彰大会在四川举行，当时的国务委员、后来的国家科委主任宋健在会上听说了育新良种场自身致富并带富新津一方百姓的事情后，特别感兴趣，在会后来到育新良种场参观，并题下了重要的一句话："中国经济振兴的希望寄托于新型的社会主义企业家"——这句话几乎成了一句预言，预示了刘家四兄弟未来的命运。更重要的是，这句话带来了一个未来中国重要民营企业的名字。

在得到极大的社会肯定的同时，刘永好和哥哥们也赚得了财富，并且他们当时的财富积累已经远远超出了别人的想象，到1986年底1987年初，他们的总财富已经逼近千万元。在80年代的中国，"万元户"已经是一个极为炫耀的名称，而刘家兄弟在1986年就实现了日进万金。当刘永好搭乘长途火车到东北购买豆饼，或者是押着借来的县粮食局运输队十吨容量的三菱货车到四川阆中、南充去购买蚕蛹时，他的腰间，拴着的是用紧实棉布做的缠腰钱袋，里面总是装了几万元、甚至十万元现金——因为当时都是现金交易。刘永好人瘦瘦的，但腰总是鼓鼓的，别人都不知道，那就是当时老百姓难以想象的数目的钱。

那真是一个能创造奇迹的年代，刘家兄弟下海的目的当然是赚钱，但时代的机会竟然这么好，而且财富增长的速度这么快，让他们自己都难以想象。而且，当时的政府官员大概也没反应过来，在他们的眼皮底下，已经产生了一个千万身

家的家族。

1987 年，刘氏兄弟的资产达到一千万。同年，刘永好正式从成都机械工业管理学校辞职，教师生涯终告结束。

不凑热闹才热闹

1986 年底，鹌鹑养殖业在新津呈全城之势，不仅鹌鹑数量疯狂增长，相关产业也相应地蓬勃起来：装鹌鹑蛋的纸箱带动了一批纸箱厂的兴起，鹌鹑取暖用的煤油灯带动几个专门的煤油灯市场；农村更是热闹，有好几个村专门编制养鹌鹑的笼架。每天夜深人静，满城任何一个角落都能听到鹌鹑“咕咕”的叫声，连走进县委、县政府大院，都是一片禽类的嘈杂。新津已经到了每家每户都养鹌鹑的地步，最高峰时期，一个新津县竟然养了接近 3000 万只鹌鹑，因为鹌鹑每天都产蛋，极致的情况是新津每天要输出近 3000 万只蛋让市场消化。而另外一个很明显的苗头是，很多鹌鹑养殖户都在力争做产业上游，把简单鹌鹑养殖变为孵化厂，因为一个鹌鹑蛋几分钱，十天孵化成功后，一下就变成几毛钱的鹌鹑，是几倍的价格。

这显然有些失控了，尽管刘永好领导的销售体系已经把鹌鹑蛋卖向全国，但每天产的蛋也越来越多，市场出现饱和趋势。刘永好和哥哥们开始担心起来，如果大家都在做种鹌鹑，这个市场缺乏下游链条，迟早会断裂，虽然短期还是会给他们的鹌鹑饲料带来极大的利润。此时，刘家兄弟几乎每个月都有几百万的利润进账，但是，他们却有一个清醒的共识：不要凑热闹，越热闹越有危险。

一直支持鹌鹑养殖的政府也开始担忧起来，因为大量国家干部在自己家里兼职养鹌鹑，一定程度影响了工作，机关单位的工作氛围变得闲散，效率低下。

表面上熙熙攘攘的鹌鹑养殖市场，却隐藏无限危机。刘氏兄弟忧心忡忡，新津的鹌鹑养殖他们是始作俑者，对于今天的局面，他们既然意识到了，就有必要站出来说句真话，毕竟，这个行业他们是龙头老大，必须要有这个责任心和姿态；同时，都是新津的父老乡亲，万不能事情陷入泥淖而自己明哲保身。

1986 年底，刘氏四兄弟商量了一夜，共同起草了一份《告全县人民书》。大概内容是：感谢父老乡亲对养鹌鹑事业的支持，但目前的形势是鹌鹑过剩，如果鹌鹑数量继续扩大，这个市场会很快崩溃。

第二天，刘永好就把这份通告张贴在县城大街小巷，并送往新津县广播电台，广播站通过有线大喇叭，向全县播了好几天。同时县政府也采取措施，要求机关事业单位工作人员带头停止养殖鹌鹑。

一时间轩然大波，众多养殖户里，有相信了刘家兄弟的善意的，更多却是根本不相信，觉得刘家兄弟是希望独吞这个市场，也有人觉得刘家兄弟把大家害了，就是他们的带头作用把行业做得过热了……唾沫齐飞，各种言论都有。

所幸政府的态度和刘家保持一致，县城的鹌鹑养殖得到直接的控制，鹌鹑养殖逐渐转向了农村。

但是，刘家的态度也非常重要，当一纸通告出来，仅仅靠一页字是不能取信于人的，怎么办？刘永好和哥哥们连续开了几天的会，痛下决心：处理鹌鹑！把孵化设备转给农民们使用，把优良的鹌鹑品种也转给农民们，其余的一律宰杀！——刘永好和哥哥们显然是对自己下了狠手，鹌鹑养殖是他们的发家之本，这一狠招，显然断了自己的根本。几天之内，刘氏兄弟把价值几百万的鹌鹑处理殆尽，同时也砍掉了自己一年数百万元的利润。

但是，刘家兄弟当然不是莽夫，这种牺牲式的革命性举动不是商人之为。他们在对全县人民负责的同时，当然也要对自己的产业负责，这是生意人的最根本责任心。毕竟还有 13 亩大的工厂、几十人的员工要他们去负责。那么，不养鹌鹑，做什么呢？财富靠什么继续下去？



1986 年，国务委员宋健考察育新良种场，寄语刘氏兄弟："中国经济振兴的希望寄托于新型的社会主义企业家。"

眼前有一个鹌鹑饲料生产，这已经给他们带来了很大的利润，但鹌鹑养殖毕竟是一个小产业，带来不了很大的赢利空间。

正是在这之前的一段时间，刘永好发现了猪饲料……

新的故事，就要开始了。

1986年，刘氏兄弟投资200万元在新津的饲料厂旁边修建了一座三层楼的带院落洋房，二哥和三哥全家都搬进了这幢房子。这是一座在今天看来都设计得精巧漂亮的院落：很大的环绕草坪、围墙把流经的一段小河也围在院落之中，游泳池以及绕着房子成不规则形状的水池让整个院落显得风生水起，后院还设计了一个网球场、羽毛球场。在80年代，这是一座不折不扣的“豪宅”。那时，大部分的中国人还纠结于走“社会主义道路”还是“资本主义道路”的思想矛盾中，还在为一个国家公职而愁肠百结，刘氏四兄弟已经大胆迈开脚步，在“私营”的道路上拿下了第一笔财富。

中国改革开放初期，私有经济分为两类：一类是以刘永好为代表的个体户，一类是乡镇企业。1986年前后，乡镇企业的崛起已经成为一个不争的事实，鲁冠球、史来贺成为改革典型。1979年公社制度开始瓦解时，集体所有制下的农村工业企业被列为乡镇企业。而政府出于对农村低就业和地方发展的担忧，不断放宽对建立乡镇企业的限制。因此，当时农村创业条件相对宽松。所以，私有经济最初并不发生在城市，创业之潮始于农村，一点也不奇怪。只不过，个体户与乡镇企业的差异是，前者完完全全地拥有自我产权，而后者戴着红帽子，或多或少掺杂了集体经济的影子，并为日后的产权改革埋下伏笔。

刘氏兄弟虽然住在那座漂亮的房子里，但对外，这里是刘氏兄弟的新津希望饲料研究所。同时，刘氏兄弟正式将“育新良种场”改名为“新津希望饲料厂”——之所以改名，是因为饲料生产已经占了当时育新良种场很大的比例，“育新良种场”的名字则偏重于养殖的特点。而且，四兄弟当时已经有了要把事业做大的愿望，所以希望取一个大气、展望未来的名字。“希望”二字来源于毛泽东的话：“农村是一个广阔的天地，在那里面是大有作为的，所以农村是很有希望的”，也来源于宋健的题词：“中国经济振兴的希望寄托于新型的社会主义企业家”。这两个字简洁、富有力量，四兄弟都特别喜欢。

希望，从这里正式起航了。

第6章

希望出发

刘永好注定要在猪饲料的生产上成就大业，他很喜欢猪，现在有不少媒体把他冠以“第一猪倌”的名号，他也欣然接受，虽然作为一个企业家，养猪只是他产业的小部分。

他最爱的猪大概是“猪坚强”，这头在地震后埋在废墟里36天依然存活的猪在经媒体报道后迅速被四川建川博物馆以3008元的价格买下，作为地震的一种特别象征而饲养起来。

这头猪本来属于新希望。当“猪坚强”从废墟里被清理出来，正在现场的《成都商报》记者首先想到把这头猪报道出去，之后就是把这个消息告诉给新希望集团。因为这家人养的猪，用的饲料、技术服务都是来自新希望。但事不凑巧，他打电话给新希望的宣传负责人，对方手机一直关机，“猪坚强”就此和新希望擦肩而过。

刘永好得知此事后曾经希望以10倍的价钱买下“猪坚强”，他觉得以集团的饲养专家、技术和服务，新希望是“猪坚强”最好的归宿，但建川博物馆显然已经不舍得了。博物馆创始人樊建川与刘永好是好朋友，建议共同拥有“猪坚强”，猪养在建川，刘永好则定期派出集团的精良兽医为“猪坚强”检查身体，做保健，并且一直为“猪坚强”免费提供最好的饲料，并要求公司的技术人员



一定要保护好、养育好这头猪。

但“猪坚强”毕竟没养在成都市区，刘永好不太见得到这头让他无比喜欢的猪。2008年8月的一天，刘永好参加一个公众活动，活动正进行中他的手下突然发现他们的老板不见了。一天后，他的司机和秘书才告诉大家，刘董一时兴起，带着他们去大邑的建川博物馆看望“猪坚强”去了。

他们说刘董高兴极了，他在草坪上逗着“猪坚强”在前面跑，自己在后边追，追上了就拍拍“猪坚强”：“小兄弟，你太胖了！要减肥了！”

偶然发现的金矿

也许庞大的正大集团一直都不知道，他们曾经在中国市场上败给刘氏四兄弟的根由竟是刘永好一次悄悄的“潜入”。

1986年9月18日，刘永好来到广东采购鱼粉。广东一直是那时的刘永好特别喜欢的地方，特别是物资丰富的中英街，有内地很难看到的丝袜、收录机、电子表等东西，他特别羡慕也特别激动。而且刘永好感觉当时沿海的人真是神通广大，能买很多进口的东西，而国内其他地方却是没有的。比如鹌鹑饲料里大量需要的鱼粉，也只有广东沿海地区才能买得到。刘永好因为多次去广东，和那边的一些饲料原料供应商建立了很好的关系，因为刘永好是他们在四川地区最大的用户，供应商随时都会通过电报或者电话通知刘永好广东原料价格的变化。这一次刘永好去广东，供应商建议刘永好有空到处走走，说深圳现在变化很大。刘永好趁着一天空闲，自己坐着大巴车从广州到了深圳，过了关，一个人漫无目的地坐着公共汽车到处闲看。来到南头，他看见一个工厂门口排了很多大型卡车，长龙一样横在工厂门口，起码有两百多辆。刘永好很好奇，走近去看，车上印了各种省名，江西、湖南、湖北，甚至四川，南方的省份几乎都有。刘永好走到印了四川字样的车前，用四川话问老乡：“你们是拉啥子哦?”老乡告诉他：“猪饲料。”饲料！刘永好心里咯噔一下，继续问老乡：“这么远拉回去，成本多高啊！豆腐都盘成肉价钱了。”排队的老乡正想聊天呢，很热情地告诉刘永好：“你就不晓得了，我这一车拉回去，老板起码要赚个一两万！”刘永好听得惊奇，这个数目在当时可是个大数目，“一两万?！你要拉多少啊?”“起码十吨以上嘛。”

刘永好决定在这儿耗一会时间，他递了老乡一支烟，蹲下和他闲扯起来。老

乡告诉他，这家公司是很有名的国外公司，叫正大。他来买的饲料叫乳猪饲料，四川不生产，四川只有粉料猪饲料，而正大的乳猪饲料是颗粒的，像豌豆一样，非常有营养，味道还香，小猪非常爱吃。而且最重要的是，四川的饲料，猪儿吃了三斤四斤才长一斤肉，而人家正大的猪饲料，猪吃一斤就长一斤。以前养猪一年出一次栏，叫“年猪”，而吃了正大的饲料，长得快，一年就出两次栏，农民比以前赚钱多了。

刘永好听得入迷，他跟老乡说：“有那么好啊，老乡，我和你进去看一下嘛。”老乡很爽快地答应了。于是刘永好坐上老乡的车，跟着车流慢慢挪进了工厂。刘永好对老乡说：“我进去可以帮你上货。”老乡乐了：“我倒想今天就上到货，人家可俏了，今天是开票，明天才拉得到货。”刘永好愣住了，居然有这么好的生意！

刘永好跟着老乡的车进了工厂，老乡排长队开票去了，刘永好则闪身到工厂里面到处“晃悠”去了。他从开票处的售票窗口开始看起，然后进了车间，看见一个足有七八层楼那么高的车间，一个巨型的机器在轰隆运转，刘永好也算饲料行业内的人，他知道这是一个非常先进的饲料生产机，一定是进口的，他仔细看了机器的外部，他很想知道为什么这台机器生产出来的饲料是颗粒的。然后他看见自动分包机和打包机，在打包的地方，刘永好悄悄拿起饲料尝了一口，果然很香！他走到原料库，发现这些原料和自己平时为鹌鹑生产到处采购的原料基本上是一样的。

最令刘永好震撼的是，正大工厂的生产和销售几乎是零库存：饲料从生产线上下来，直接就被客户装车拉走了，这说明，正大公司的销售环节是没有成本的！

不知不觉半天的时间过去了，工厂的人都当刘永好是来买饲料的，并没警觉他，刘永好看见有路过的工作人员，还拉着人家聊聊天。一聊之下他明白了，正大公司是全中国第一家外资企业，产品的质量在全世界都是先进的，虽然很贵，一斤饲料几乎相当于三斤大米的价格，但在中国一直都是供不应求，有些车在工厂外面几乎要排三五天才能排进工厂开票买饲料。

刘永好彻底震惊了，“正大”这两个字简直如雷贯耳。他和哥哥们在新津自己动手装的一台鹌鹑饲料生产设备让整个新津都挤破了脑袋，那个场景已经足以使他们沾沾自喜很久了，没想到在几千公里之外，天外有天！



此刻，四川老乡和其他司机在一旁打牌聊天等着开票，刘永好坐在一边，努力回想刚才看到的生产流程和机器的构造细节，饲料怎么粉碎，怎么输送，怎么搅拌，怎么过磅，怎么熟化，怎么制粒，怎么配料，怎么称重，怎么打包……刚才看到的一切一一又在脑子里过了一遍。刘永好是学机械的，擅长机械制造和机械制图，五米之外他就能看出机器构造是怎么回事。他借了老乡打牌记分用的纸和笔，迅速地把刚才看到的全部画了下来，老乡别过头来，看半天没看明白，他问刘永好："你在画些啥子哦?"刘永好笑笑没说话。

这一天，刘永好特别激动，他明白自己发现了一座金矿，而且这座金矿距离自己很近，他现在只是需要回到四川，打开通往这座金矿的门。

他决定回去就上猪饲料项目。刘永好在正大悄悄参观时已经下了这个决心。没有比猪饲料更适合他们做的项目了。首先，利润惊人。他自己心算了一下，以正大的生产情况，毛利绝对达到30%以上，刘永好整天奔波于原料市场，他非常了解那些原料的价格，而且市场如此紧俏，连销售过程都没有，直接就卖了，省掉了极大一笔销售成本。其次，他们扎根四川，而四川是有名的养猪大省，自来就有"川猪安天下"的说法，在四川农村，长久以来都形成"黑毛猪儿家家有"的养殖习惯，在四川搞猪饲料是肯定有大市场的。他看了正大的原料，大多四川本地就有：玉米、麸子皮，当地购买，成本比正大公司低。再次，当时四川生产饲料的企业不多，而且都是国有的，质量和技术水平都不高，新技术、新水平、新配方要什么没什么，不具备竞争力，市场唾手可得。再有，刘永好的信心还来自于在办育新良种场期间，他们养着100头猪，那时他和几个哥哥尝试搞搞循环经济，用鹌鹑粪养猪，猪粪用来养鱼，弄得很是红火。所以他们对猪的习性和饮食习惯是很熟悉的，绝对可以调配出适合猪生长的饲料出来。

想到这些，刘永好在从深圳回广州和从广州回成都的火车上，一直都平静不下来。那时育新良种场正面临退出鹌鹑养殖后何去何从的问题，鹌鹑饲料要继续，但空间太小了，正好，猪饲料可以把饲料这个产业延展并无限做大。

刘永好回到新津，和三个哥哥围坐而谈，没有任何犹豫，三个哥哥也顿时领悟到了这是个绝好的机会，当即决定：上猪饲料。

"希望一号"的诞生

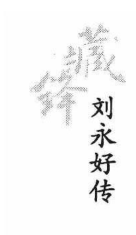
首先要把"武器"武装起来。对于一个生产企业来说，设备肯定是第一位

的。刘永好在正大公司看到的颗粒机（这是一个关键的设备，是突破以往粉状饲料的重要一环）是美国进口 CPM 牌的，希望根本不可能买到这样的进口设备，因为价格贵，而且还需要用外汇去买，更要命的是，这种进口的东西必须提前一年订货——这几点都是刘永好和哥哥们做不到的。但项目决定要上了，设备是一定要解决的。既然买不了，那就自己想办法，几兄弟面对这样的障碍也不是一次两次了，哪次不是靠自己双手解决的？大哥说话了："这事我来解决，我来设计，我们自己搞！"

刘永好也有这个想法，大哥负责电子自动化的部分，他可以负责机械部分。不过他还是希望两步走，一方面自己设计，另一方面全国范围找，看哪里有这种颗粒机卖。刘永好的想法是，现在已经有一定资金，如果能够快速买到机器，立即投入生产，按照他对利润的估计，30% 以上的毛利，应该是不到一个月买机器的成本就回来了。所以他着力开始到处打听信息，购买颗粒机。那个年代信息非常闭塞，各种生产信息通常通过口口相传。刘永好跑了多年市场，有一点哥哥们不具备的特点就是外面朋友很多。结果还真打听到了，江苏溧阳县一家乡镇农机厂在生产小型的颗粒机。再一问，说深圳有些企业都已经买了而且开始用了，刘永好一听急了，市场先机不占，很多机会就像水流出指缝一样白白在眼前消失了。刘永好赶紧赶到南京，转汽车到了溧阳县，找到这家农机厂。厂长居然还知道刘永好和哥哥们的名字，大概也是媒体大量报道的缘故，厂长很愿意帮助他们这样的致富典型，一口答应下来卖给刘永好一台机器。但他同时告诉刘永好，他们目前刚生产的机器现在还在试机，没有现货。刘永好没办法，还是订了一台 32 型的制粒机，这是当时的一个标准容量，一个小时只能生产几百公斤的颗粒。——也没有其他选择了，刘永好参观了一下样机，没那么好看，规模也小了点，刘永好把各种数据记录了一下，然后又按照自己在深圳"参观"得来的数据给厂长提了一些设计上的要求，就回到四川，等待厂长给自己发货了。

机器落订了，大哥也在新津自行开发颗粒机，刘永好则着力准备颗粒机以外的一些配套设备设计。另一边，二哥和三哥在致力于研究乳猪饲料的配方。对于已经研究出鹌鹑饲料的刘家兄弟来说，这相当于另一个攻坚战。刘永好找了许多资料给二哥和三哥，也把自己在深圳看到的原料种类一一回忆给他们。

同时，大哥和刘永好也在准备机器的配套设计和制作。大哥是电气和自动化



方面的专家，刘永好对机械又很有研究，没多久，配套的设备就全都准备好了。

在等待机器到来期间，陈育新和刘永行抱着试验的心态，用手工配料，按照配方生产了少量饲料，半卖半送给附近的农民使用。试验结果完全在意料之中，小猪们吃了这种饲料后生长速度非常快，农民们纷纷向他们求购这种饲料。看来，万事俱备，只欠东风了！

两个月后，刘永好在江苏定做的颗粒机到货，刘永好连夜把配套的设备全部安上。机器有了，试验成功的配方也准备好了，原料也有现成的，第二天，刘永好迫不及待开了工。

1987年9月18日，新津希望饲料厂的第一批乳猪饲料“希望一号”正式出炉。这是纯“刘氏制造”的产品，它包含了太多的意义：中国第一个国产乳猪饲料、完全由国产设备生产出来的猪饲料、价格完全市场化的猪饲料……

宣传攻势

“希望一号”乳猪饲料一推出就获得了欢迎。希望饲料厂有育新良种场生产鹌鹑饲料的美誉，加上乳猪饲料几个月的成功试验，很轻松就取得了周边市场的普遍认可。但刘永好脑子里牢牢记住的是深圳正大工厂门前长达几百米的汽车长龙，他心里有底，这种景象一定也会出现在希望的工厂门前。

他需要重新施展他的推广技能了。

也许在今天，不断讲述刘永好当年的宣传之功如何凌厉，实在有啰唆之嫌。毕竟当下是一个信息社会，推广已经成为一个产品、一个品牌要具备的最基本能力，我们今天每时每刻都活在大小广告的环境中，“广告”和“被广告”成为我们的一种生活方式。但是，在二十多年前，中国几乎处在一个在广告上懵懂和“害羞”的年代，“酒香不怕巷子深”的观念盘踞在所有人的头脑中，同时，缺乏广告技巧也是中国各类企业羞于大量做广告的原因。一句丰田汽车的“车到山前必有路，有路必有丰田车”只给国人带来新奇，没有带来广告观念的改变和广告技巧的提升。而刷新了中国人广告观念的一批外企，也是在80年代末90年代初才大量进入中国，如1988年进入中国的宝洁公司。

很难穷究刘永好为何对广告有天生的敏感和优势。从育新良种场的良种鸡到鹌鹑、鹌鹑饲料，他一直都极其重视宣传的功效，这一次的猪饲料，也毫不例外。

墙头广告再一次被大量使用。刘永好要解决的第一个问题是改变大量农民对猪饲料的观念，传统的农民养猪，完全是一种自然状态，一家养三五头猪，过年杀掉，自己吃或者卖一些换点零花钱，称为养“年猪”。因为养猪数量不多，也没有想靠卖猪赚钱，所以给猪食用的都是农家自己种的粮食或者蔬菜，最常见的则是割野生的所谓“猪草”。

改革开放以后，农村政策放宽，各种专业户出现。这个时候，养猪专业户大大增多，养猪成为赚钱的途径，农民再采用传统的喂养法显然不科学也不经济。刘永好需要趁这个时候，把饲料的优越性灌输给大量养殖户甚至普通农民。最开始，他的墙头广告还是老内容：“希望一号”乳猪饲料，然后厂名、地址、电话。很快他发现这样的广告其实语焉不详，没有效果，农民对希望的热情并不来自墙上的那几个字。

他重新设计了广告内容，拟了一句广告语：“养猪希望富，希望来帮助”。这句顺口溜式的广告语简单直白，让饲料的消费者——农民们一目了然。当时希望饲料主要是在川西地区销售，这句话就被刘永好大量地刷在了川西地区农村各个角落的墙上。

然后他又想出了“吃一斤长一斤，希望牌奶猪饲料就是精”的广告语，许多80年代末期经常坐火车的人都有印象，当火车驶过川西平原各市各县，到处可见“吃一斤长一斤……”的大字墙头广告，或红色或黄色，字形方正庞大，誓要人牢记的架势，让人印象极其深刻。

除了墙头广告，刘永好也开始大量使用广播媒体，收音机在那个时候是最普遍的“家用电器”，农村很多地方也都有公共广播站，在广播媒体上做广告费用低、效果好——刘家兄弟白手起家，成本的考虑永远都是第一位的。由于在广播媒体密集性地投放广告，一时间，在四川的听众，随时打开收音机，总能在某一个频道，或省级电台，或市级电台，听到一个清亮的男声：“养猪希望富，希望来帮助”“吃一斤长一斤，希望牌奶猪饲料就是精”。可想而知，那几年的希望饲料在四川是如何的家喻户晓。

希望饲料的确在川西地区火速火爆起来，当年排队买鹌鹑饲料的场景再次出现在希望饲料厂门口，有过之而无不及。而这次的高潮给刘家兄弟带来的利润则更高，毛利率绝对在30%以上，希望饲料厂的财务室已经有点像一台印钞机

了——财富滚滚而来。

资金开始丰厚，饲料厂的规模也在逐步扩大。从最开始育新良种场的13亩土地逐步通过租赁旁边农民的地，也通过县政府的不断帮忙，希望饲料厂在80年代末90年代初期已经建起了占地100多亩的大工厂。刘永好把深圳正大的设备布局、规划情况带回来，几兄弟共同商量，把整套生产设备设置得非常先进：全电脑控制设备，楼层式、自动化式的运输设备，刘家兄弟没有依靠任何建筑设计公司，自己画图纸搞设计，把一个大工厂修建得又省成本又实用。即便到了2009年——二十年后再到这个工厂，依然能感觉到当年的盛大规模和井然有序：上万平方米的超大仓库，拉满饲料原料的大卡车在车间内进进出出，原料、包装好的饲料都码得清清爽爽。



→1987年，"希望一号"一炮走红，饲料厂门口排起长龙

刘永好也越来越忙，他全面管理起整个饲料厂的对外推广、销售及采购。推广和采购是他一直在做的，得心应手。销售方面刘永好为配合宣传推广，在经销网点设置了一批推销员，这批人名称为推销员，主要工作实际上是宣传推广：在其销售点培养养猪示范户，对一些比较有养猪经验的农户实行低价或者赠送希望饲料的方式，跟踪调查，拿到作为调查对象的小猪从出生到出栏的各种数据：时间、体重变化等，通过这些数据促进销售点的饲料销售。因为有现成例子的参照，希望的饲料很快就被农民接受。而推销员在售出饲料后，还起到免费提供养猪知识的作用，经常在农村开展养猪讲座，提高农民的养猪技能，也提高希望饲料在专业上的知名度。

推销员政策为希望的销售奠定了坚实的基础和基调，这种销售体系一直沿用至今。最关键的一点是，这种密集拉网式的宣传加销售，使希望以及后来的新希望的美誉度非常牢实地刻在了养殖户脑子里。

激情点燃

饲料厂的不断发展，对刘永好和三个哥哥的管理和协调能力有了更大的考验。四兄弟对工厂的管理明显带了刘家的家庭特点：对人善意、对事严厉，原则清晰。涉及到工厂大方向的事情，四兄弟一定坐下来共同商量，达成共识，而遇到一般问题，则是谁碰到谁就处理，以事为先。四兄弟各自的长处越来越凸显出来。大哥永言负责工厂设备的设计和改造，拥有科技大脑的大哥在工厂里发明了许多先进的设备，比如收票机、收费机等，非常实用和先进，大大提高了生产效率；二哥永行和三哥陈育新负责工厂管理，二哥的管理能力在这段时间大获提升；而刘永好在外的时间比三个哥哥都要多，由于他对外打交道的突出能力，希望饲料厂的外围事务慢慢地都由刘永好去处理了。在育新良种场时期，曾经由陈育新作为四兄弟的代表负责对外的事务，而到了希望饲料厂时期，刘永好逐渐成为希望的代言人。同时，希望业务的不断扩大和对外交往中视野的拓展也极大锻炼了他的全局观和战略眼光，他开始在这段时间领会到做企业的真正美妙之处：赚钱是必须的，却不是唯一的——做事带来的快乐吸引他把全副精力都投入了企业。即将迈入不惑之年的刘永好没有感受到所谓中年男人的迷茫，在饲料厂众多的事务面前，他缺的是时间，多的是激情、精力和想法。

工厂的管理越来越复杂，规模扩大，人员不断增加，当年育新良种场家庭作坊式的管理方式必然成为历史。特别是对人员的管理上，不是靠大家一句老乡情分的话或者到别人家去坐一坐，摆谈两下就解决问题了，工人越来越多，以前不存在的中层管理人员也开始进入工厂，制度的建立显得必要起来。

比如不许抽烟，从1982年开始的育新良种场就口头规定过。此规定并非源于刘永好和哥哥们都不抽烟，而是在饲养鹌鹑和生产鹌鹑饲料的过程中，抽烟极易引起火灾。到了希望饲料厂阶段，这个规定显得尤为必要。但早期的不成文规定在几年后显得有些薄弱了，一是随着工厂规模扩大进入工厂的管理人员们有抽烟的习惯，对这个规定有些无所谓；二是一直遵守规定的工人们看到管理人员有人在抽烟，也开始松懈，抽上了烟。这个引起了刘永好的注意，因为已经有客户反应曾在饲料里发现烟头。这不仅严重影响饲料的质量，而且有极大的火灾隐患。1989年，刘永好在工厂里正式明文规定：“凡我公司的职工，上班时间和工



作场所一律不许抽烟，发现抽烟者，一次警告，二次扣奖，三次开除。”

在许多次会议上，刘永好语调柔缓，却字字有力地对员工说：“抽烟在社会上不是一个坏毛病，在希望之外我们无权约束任何人。但是如果一个人想成为希望的员工，那你在工作岗位上就不能抽烟，如果你说你有抽烟的自由，那好，希望就有不雇佣你的自由。”

自那以后，禁止抽烟的规定开始得到很好的实施。“管理”的痕迹开始在希望饲料厂里得以发挥作用。

对于中层甚至高层管理人员，刘永好和哥哥们一直都在学习如何管理和对待他们，这对于他们来说是一个新的课题。在创业之初，工厂里没有任何管理人员，兄弟四人承担了所有的管理角色甚至工人角色，发展几年后，大量增加的是生产线上的工人，管理人员则鲜有招人。但随着发展加快，规模扩大，人才引入显然越来越必要了。

刘永好对于把人才引进入希望一直都很有热情，他生性就是个活泼的人，爱交朋友，希望有更多有才干的人和自己共事。但在创业之初，吸引一个人才进工厂实在太难了，大家都对“个体户”“私营企业”抱怀疑和悲观的态度，并且，社会上稍有才干的人基本上都有稳定的国家公职，要劝说一个有“铁饭碗”的人去捧“瓷饭碗”，几乎是不可能的事情。刘永好也碰了不少壁。这使希望在招收人才方面总是有些勉强，但他和三个哥哥又不想把家里的亲属拉进公司。

其实这个时候妹妹刘永红已经进工厂做财务工作了，进工厂来帮哥哥们撑起家族事业是她的责任，而且母亲也一直希望永红能和哥哥们一起做事。

但对于更多的亲属，四兄弟则众口一词：拒绝家人，特别是各自的妻子加入到公司里来。这个决定是四兄弟专门开会决定的，原因有两个：一、一旦家属进入公司，难免有一些个人小家庭的情绪掺杂进公司事务，不利于公司发展，而且夫人进入公司，给人以夫妻店的感觉，人际关系会比较复杂，阻碍公司发展；二、亲属进入公司，让人觉得公司有不公平之嫌，会让一些真正有才能的人却步于公司之外。因此，四兄弟一致决定，夫人全部回家，希望公司不录用亲属，还公司以纯商业公司的定位。

希望，已经有大气的家族企业的做派，并开始逐渐形成自己的风格和商业风范。

第7章

决战正大

某一年，正大集团投资中国20年纪念，中央电视台要做正大集团总裁谢国民的专访，邀请刘永好作为嘉宾。刘永好的新希望集团内部大多数人觉得没必要去，理由很简单："新希望不输正大，大家旗鼓相当，何必去给人家做配角?"刘永好对这些建议一笑了之，只是淡淡地说了一句："正大是我们的老师嘛。"他准时参加了中央台的节目录制。

就在这个节目里，当着刘永好和谢国民的面，有人问谢国民："当年刘永好先生就是在出差时看到正大饲料卖得很火，发现了这个市场的商机，才开始从事饲料行业的。但是这几年，正大集团在饲料行业日渐式微，而希望的饲料却越卖越好，成为正大在国内饲料市场最大的竞争对手。对此你有何看法?"谢国民沉吟几秒，很缓慢地回答："其实这并没有什么。我一直认为，竞争是一个企业生活中必须经历的重要部分。刘先生的新希望集团做得的确非常好。从竞争的角度来看，无论是饲料还是其他方面，正大还有许多优势没有完全发挥出来。"

一旁，刘永好含笑听完谢国民的话，不予评论。

传媒的引导和传播总是有表演的色彩，镜头和版面之下，刘永好和谢国民真

实的交往却是可以放松地在共同的朋友家同桌吃饭，杯酒之间，谈最近的生活琐事，各自的经营心得。

商场毕竟不是战场，男人在商场的较量，无论输赢，回过头，都是谈笑间的点滴。重要的，是下一场较量。

小金刚对决哥斯拉

1986年刘永好震惊于深圳正大工厂门前的盛况时，他尚不知道，这个公司背后有更多令他震惊的故事，也没预料到，十几年后，他能将这个令自己高山仰止的“前辈”一手撸下市场霸主的位置。

正大集团于1979年正式进入中国，显得非常远见卓识，它也是最早一批进入改革开放后的中国的外国企业，在深圳、珠海和汕头，正大集团都骄傲地持有001号的营业执照。正大进入中国的第一个投资项目就是饲料，即深圳康地饲料公司，也就是刘永好在那里泡了大半天的工厂。

正大集团以老大的姿态带领跟随而来的一批外资饲料企业刷新了中国饲料市场的局面。在外资饲料企业没有进入中国时，市场上只有国有饲料厂，农民们购买饲料需要靠国家分配而来的饲料票，数量极少，农民养猪更多是靠自己的农家自制饲料。这种僵化的体制和几百年不变的饲养方法给正大这样的外资企业带来了机会。他们进入中国后立即推出了全价饲料，完全是市场化的操作，农民可以自由购买，而且，最关键的是，这些全价饲料喂养出的猪毛色光亮、生长速度快、肉质好，一下获得了农民的欢迎。在最初的几年，正大的饲料排队好几天才买得到是正常现象，有时甚至火爆到要送礼才买得到的地步，像刘永好看到的那种排着几百米长队争购的场面在正大集团那几年看来，简直是家常便饭。

就像刘永好在现场估算的那样，因为供不应求和没有太多竞争对手的缘故，正大公司的饲料利润率在30%以上。在刚刚进入中国的几年里，正大公司每年都毫不客气地从中国市场拿走超过6亿元人民币的利润！

正因为如此牛气冲天，正大注定要和在四川已经迅速成长的希望正面交锋。四川是中国的养猪大省，正大必然期望在这个市场拿到绝对的市场份额，但恰恰刘氏四兄弟的希望公司挡了正大的道，在四川，特别是川西地区，希望独领风骚，开始悄悄拿掉原本属于正大的份额。正大要保住自己的霸主地位，必然要和

希望对决于川西市场。

不过，对于刘永好和哥哥们的希望来说，要进行这场对决显然不容易，在上世纪 80 年代末 90 年代初，希望的规模还只是一间工厂而已，而且销售范围仅仅限于川西几个城市；正大则已经是一间跨国集团，在壮大主导的农牧业的前提下，业务范围还涉足了电讯、石化、房地产、医药、零售、金融、机械和传媒等领域，是东南亚最大和最具影响力的企业集团之一。而且，正大在成都建设的生产精饲料的“成都正大公司”投资 2880 万美金，对于在川西小县新津的希望来说，它无异于一只庞大的哥斯拉。

而希望，在面对正大时，要做一个小金刚。

狭路相逢

刘永好从正大康地公司走出来时，一心想的是如何把这个业务照搬到自己的工厂，他完全没有想到，几年后，自己和这家公司要成为竞争对手。刘永好的性格很温和，在做生意上，他也希望独善其身，把自己的生意做好，把企业经营好就可以了。但是，命运自有安排，要成就一个了不起的企业家，商场的战争是难免的，刘永好在商场里面对的第一场战争，就是与正大的价格战。

其实在生产鹌鹑饲料的时候，正大已经注意到了希望，当希望在新津推出鹌鹑饲料时，正大在成都的饲料厂也推出了鹌鹑饲料，毕竟新津饲养鹌鹑的规模很大，作为饲料业老大，如果分不到这杯羹，正大一定觉得说不过去。

正大与希望在新津的较量就这样拉开了。正大首先就甩出了大公司的豪气做派：降价！每次降价都以十块的幅度往下拉，在当时，十块算是一个“大数目”了。在正大的强大力量下，希望被抢走了 40% 的市场。但是，正大显然小看了刘家的希望工厂。

刘永好对各类饲料厂非常熟悉，他心里有一个算盘：正大作为外资工厂，员工工资高、初期投资大，成本几乎是自力更生的希望的十倍。最重要是，正大的销售体系成本非常高，因此，正大的生产成本远远高于希望，此账算下来，刘永好心里有了底：最终受不了的是正大。于是他和哥哥们商量：降！我们还就不怕降价，正大是降不过我们的！

希望直降，价格低于正大公司。几个月后，结果不出刘永好预料，正大低



头，主动派人与希望协商，大家不做恶性竞争，确定合理价位，公平竞争。

刘永好和哥哥们再次围坐一起，同意还是不同意？刘永好表示同意，他的意见是：大家是同行，没必要内讧；有钱大家挣，也要让人家有赚钱的余地。三个哥哥同意了刘永好的意见。

这场小规模的价格战算是落幕了，表面上大家打了平手，其实是希望大胜。

到了猪饲料的阶段，正大是横下心打一场价格战了。如果说在鹌鹑饲料上是正大挑衅希望，在猪饲料的价格上，正大则认为是希望抢了他的江山，毕竟，正大为先，希望在后，而且猪饲料是当时正大在中国的立命之本。

与正大“剑拔弩张”之时，正是希望高速发展的阶段，公司已经积累了过千万的资产。同时，1990 年，希望还自行开发了一种结合农家饲料喂养的浓缩型饲料，这种饲料只需要添加在农家饲料里，猪的生长速度和营养比例就完全能达到全价饲料的效果。这种浓缩型饲料刘家兄弟把它命名为“希望精”，每吨“希望精”比每吨正大精饲料便宜 60 元。

希望精的推出刺激了正大公司改变市场策略，这个时候，希望厂火上添油，为促销希望精，搞了赠送活动：购买一定数量的全价饲料就赠送一包希望精，这一促销使希望饲料在一定程度压制了正大饲料的销售。

正大降价了！刘永好和三个哥哥共同的反应就是：又来了。但这次显然有点不同了，正大似乎动了气，一下就把每吨价格降了 20 元。

刘永好照样是老态度：降。虽然他心里明白，这次正大有底气得多，因为正大的猪饲料生产是集全国工厂的力量，他有力量支撑这次价格战打持久仗。但是，希望不接招显然不可能，尽管这次降价会让希望利润骤减，这对一个规模不大的公司是致命的。但是，如果不应战，希望的品牌就此低下了头，正大以巨人之力，趁此机会一举拿下希望都不是不可能的事。但刘永好也有几分把握，还是老理由：希望的毛利空间比正大大多了，在接近成本的降价过程中，正大损失一定比希望大。

不管如何，壮起胆子，降！

希望公司把价格降到每吨比正大还低 20 元。十几天后，正大又降价了，再降 20 元！看来正大这次是鼓足了劲要对付希望了。怎么办？刘永好和哥哥们一碰头，一个意见：“顶下去，我们也再降 20 块！”

这个时候，正大显然是孤注一掷了，在1991年初，正大第三次降价，这一次正大的价格每吨降100元！年关靠近，显然双方谁能熬过去，来年谁就拿了个开门红。刘永好和哥哥们都明白正大的心思：他们在用跳楼价表达希望价格战尽早结束的迫切心情。希望其实当然也希望价格战尽快结束，这种无休无止的降价最终会把大家拖垮，四兄弟开了一整天的会，商量了无数方案，最后决定：一次性降价140元！这已经逼近成本价关口了，刘永好明白，正大的财务比希望的精良得多，正大必定领会得到希望的用意，大家也就是“拼死”一搏了！

刘永好心里非常有数，正大的设备精良、人员多、产品规模大，所以产品成本高，并且正大作为国际公司，资金主要靠银行贷款；而希望规模精简，产品成本低，资金都是自有资金，没有利息的负担。这么熬下去，正大必然扛不住。

春节过去，出国度假归来的刘永好、刘永行、刘永言下了飞机就直接来到工厂门口，兄弟三人开始数从工厂里开出的货车，十分钟过去，三兄弟同时展现出笑容，心里有底了！十分钟内工厂开出去十几辆大货车，销量增长了！

正大又输了！正大公司再次派人和刘家兄弟坐到了谈判桌上，双方就猪饲料的价格达成协议：不再降价。正大和希望的价格保持在原有的差距上，希望依然比正大的价格低。但是，因为希望的成本比正大低得多，而且争取了销售量，利润空间比正大大了很多。

三个月的价格战，希望的市场占有率上升了两个百分点。下列数据很说明问题：1989年新津的希望饲料厂销量是5000吨，1990年达到6万吨，1991年达到10万吨，1992年达到25万吨！正大公司1991年成都地区销量4万吨，1992年为6万吨。——对于市场来说，正大没有输，但是，输给了希望。

第一次的交手意味着永久的市场对决，希望饲料和正大饲料从此开始成为竞争对手。1998年，虽然刘家兄弟已经分家各自为政，但除共同拥有新津饲料厂代表的希望集团外，他们都各自拥有不少饲料工厂，刘永行和刘永好在这一年对外宣布，从1998年起，希望系的饲料板块和正大集团的饲料板块要进行“三年决战”，希望系的目标是要做世界最大的饲料生产体系。然而，当时的正大集团已经进入中国18年，而希望做饲料不过8年的时间，而且当时作为世界上最大的饲料生产企业，正大在中国投资达40亿美元，拥有100多家企业，目前在中国饲料市场上正大与希望占有率分别为7%和5.4%，正大稍胜一筹。刘永行开

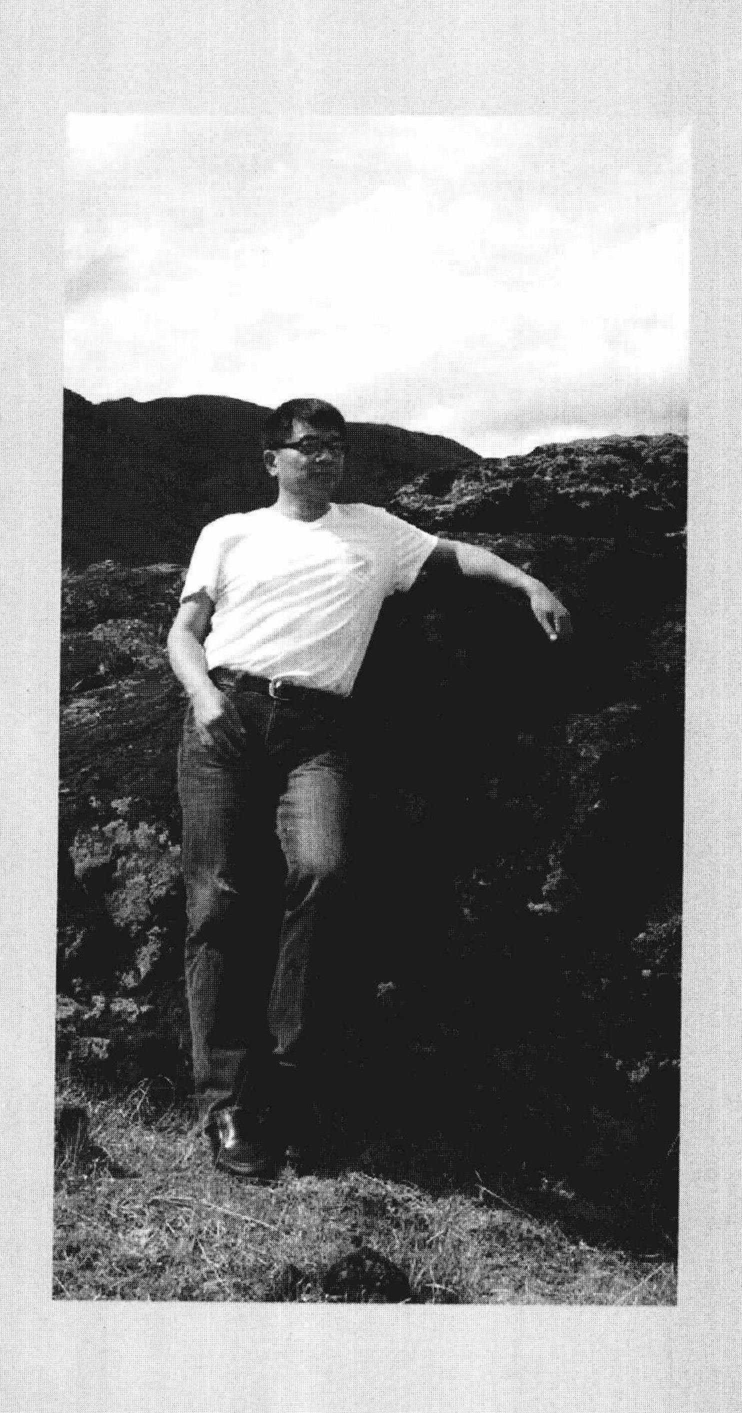
玩笑说："我们与正大的竞争态势，相当于1946年国共双方的力量对比。"这句话隐含深意。

刘永好的态度温和得多，但颇柔能克刚："正大引领我们进了饲料生产的大门，是我们永远的老师，我们一直都会向正大学习。但是，青出于蓝胜于蓝，我们从老百姓中发展起来，希望集团更了解中国市场，我想，从长远来看，我们有更大的优势。"

希望与正大的第一役，给刘永好上了紧张而生动的一节商业课，知己知彼，百战不殆，他已然是一位成熟的企业家了。

第三篇

成熟



第8章

第一次分家

刘永好对几个哥哥有如下评价：

大哥是科学家，我的头比较大，他的头比我的还大！在市面上难得买到合适的帽子。脑容量大，智慧多，是一个热爱学习，却不热衷社会交往的人。他是我们兄弟中科学知识最渊博的，是一本活的百科全书。他天生就是读书的材料，现在年过六十了，就算是少年时背诵的诗歌，依然张嘴就来。我们兄弟有什么关于科学方面的问题，都是请教他，一问一个准。

二哥是天才的管理者，对人对己都很严格，他不爱说话，但每一句话都很有分量。有魄力，敢说敢干。他比我爱学习，一天能看一本书。而且我二哥做一行爱一行，他做哪一行都是从外行到内行，从内行变专家，专家变行家，最后，刘行长！

三哥喜欢钻研，做事精细。他从迷上电脑后，潜心钻研，现在自己企业的管理软件都是他自己做的，很了不起。而且三哥性格宽厚，脾气好，说话轻言细语，很少骂人，对家庭对身边的人都很照顾，心态很好。我们从小在一起的时间比较多，插队时我经常穿他的衣服，和他很亲近。



试探政府

20 世纪 80 年代，是中国高唱“光荣属于 80 年代的新一辈”的十年，也是刘永好商业之路的第一个十年，这个十年，他给自己打 90 分——经历了开天辟地的十年，放弃了公职，开创了一个企业，彻底实现了自身的财务自由，并且让一方百姓随之致富。他从一个每天沉迷于机械电子的青年教师演变成了一个成熟的企业家。整整十年，他觉得每一天自己都在发生变化，不仅是在年龄上从青年踏入中年，更重要的是，他的思想、观念已经和十年前大不一样了。这真是黄金的十年，尽管历尽艰辛，却有赖改革开放的好政策，得偿所愿。

1990 年前后，刘永好在成都注册了成都希望有限公司，这是他的建议，三个哥哥其实觉得无所谓，但刘永好的想法不一样，在他看来，他和哥哥们进行的事业和当时所谓的一些个体户、专业户是不一样的。说到个体户、专业户，那是初级阶段，刘永好觉得他们早已经不停留在这个阶段，他觉得“希望”完全可以走得更远，新津希望饲料厂的“工厂”概念局限了未来可期的发展远景。所以，他坚持注册公司，[illegible]正言顺准备大干特干。

但是，历史总是[illegible]和人开玩笑，正是刘氏兄弟的饲料事业如火如荼时，敏感的[illegible]开始[illegible]境有些不一样了。

[illegible]年，[illegible]修正案通过，私营经济的提法第一次出现。然而当[illegible]出现下滑。1989 年，经济发展的速度降到了 1978 年以[illegible]点，[illegible]萌芽不久的私营经济停滞不前甚至倒退。国家对私营[illegible]的[illegible]开始[illegible]的“傻子”年广久被关进监狱。《中华人民共和国经济[illegible]记载的数据[illegible]，[illegible]年下半年，全国个体户注册数减少 300 万户，私营企[illegible]从 20 万[illegible]下[illegible] 9.06 万家，减少了一多半。1990 年，舆论上关于姓“[illegible]”姓“资”[illegible]开始热烈起来，对于新生的民营经济，更多的舆论是定性[illegible]头[illegible]企业的所有者是“剥削阶级”。舆论的力量是可怕的，[illegible]相关政策，但强大的舆论已经足以使刘永好和兄长[illegible]

[illegible]被作为[illegible]典型而参观人士络绎不绝的希望新津饲料厂越来越安静。198[illegible] 年到 1989 年间，从育新良种场到新津希望饲料厂，顺江乡古家村一直不缺

参观者，要么是各地来的同行学习观摩，要么是各级领导来视察，最令刘家兄弟骄傲的是，中央领导也来了不少，并且给了他们不少肯定，“模范”“专业户带头人”“科技兴农先进”……各种肯定都毫不吝啬地给了几兄弟。但是，几个月间，参观者、视察者越来越稀少，到后来几乎没有了。

不用接待的日子应该让人感到轻松，但刘永好却沉重无比，他内心异常紧张，经历过中国政治风云的人，内心都有一个恐惧的角落：“运动又要来了？”他联系一段时间内发生的事情，心里越来越没有底：他平时去一些国营饲料厂购买原料一直畅通无阻，但这几个月受到的阻拦越来越多，去找政府相关的人帮忙，得到的也是各种支吾的托词。

刘永好和兄长们通宵地坐在一起倾谈：“难道又不让私营经济发展了？”大家都一筹莫展，年迈的母亲也风闻了一些社会动向，她对刘永好说：“老四，我看我们还是不要做了。”

有些麻烦都摆到了桌面。一位成都市的领导到新津检查工作，他专门到税务局去看了各类企业的交税情况，然后，指着希望饲料厂的交税记录质问新津县委书记钟光林：“交税这么少？明摆着是逃税嘛！”

消息传到希望饲料厂，陈育新坐不住了，拿着支票就去找县税务局长：“我们一直是按规定交税，政府说多少我们就交多少。现在说我们逃税，那我干脆把支票摆在这里，政府要收多少，直接填算了。”局长当然不收陈育新的支票，他心里很明白，希望饲料厂向来是按照规定老老实实交税的，之所以领导认为少，是因为希望饲料厂按照国家政策享受了农业产业减免税的政策。他要是收了支票，无疑也是否定了自己的政策执行。

这件事情让四兄弟担忧到了极点。“真的是干不下去了？”事实上，四兄弟的担忧带有普遍性。政治和经济上的双重压力，使很多私营企业主产生了极大的恐慌，当时距离“文革”还不太远，人们仍然对十多年前的极左年代记忆深刻。为了避免遭到更大的冲击，一些人如王廷江、蒋锡培等主动地把工厂交给了“集体”。情急之下，四兄弟也考虑这么做。

第二天，刘永好和三哥陈育新敲响了钟光林的门。钟光林看见老熟人来很高兴，招呼两兄弟坐。但刘永好和陈育新却笑不出来，寒暄了几分钟，刘永好开口了：“钟书记，谢谢你给我们的帮助和支持，没有你的帮助我们不可能有今天。

我们四兄弟真心地感谢政府，感谢你的关心。不过最近，我们感觉到国家的政策是不是要调整了？我们这么做是不是走资本主义的路？如果国家真的有这样的政策，我们也愿配合。当年资本主义改造的时候，资本家把资产交给政府，我们也愿意把工厂交给政府，把财产交给政府。”

钟光林看着刘永好，没有说话。刘永好继续讲下去：“但是，这个企业我们做了这么多年，有很深的感情了，交给政府后，我们还是想管这个企业，而且我们相信只有我们才管得好，我们知道怎么管。所以，今天来请教您，我们把财产交给政府后，是不是仍然让我们管理，让我们当厂长？”

钟光林听罢，沉默了一会。刘永好和陈育新看着钟书记，不再说话，只等书记的表态。钟光林吸了几口烟，开口了：“最近是有一些说法，但我从来没说过你们做错了。你们发展农业，科技兴农，帮助生产和发展，肯定是没错的，县里从来没想过要没收你们的财产。你们先回去，该怎么搞怎么搞，不过，老交情了，我还是提醒你们，做事低姿态一些没错。”

从钟光林家出来，两兄弟的心情并没有轻松多少。把工厂交出去的说法是四兄弟在之前商量好的，这只是一个试探，他们的想法是：探探口风，看政府到底怎么想的。实在要交，那是没办法的事情了。工厂对于四兄弟来说几乎是生命一样，从无到有，从一千到过千万，近十年的时光，包含了他们太多的心血和感情。如今事业刚经营到辉煌处却有夭折之忧，四兄弟无论如何都是不甘心的。钟光林虽然明确了政府不会没收希望饲料厂，但对刘家兄弟的未来却没有给出答案。

钟光林当年显然也非常无奈，他在内心对自己一直关注和支持的刘氏兄弟的产业非常珍惜，但是，作为一个基层的地方官员，政治还是一个太大的命题，他也陷入了困惑与痛苦。

陈育新不久就大病，很难说他的这场大病和企业那段时间的困境没有关系，他作为企业的法人，承担了更多的责任和压力；同时，奋力拼搏了将近十年，内心依旧是一个知识分子心肠的陈育新实在也累了，他甚至有些心灰意冷起来。正是在内心焦灼的时候，他竟然又雪上加霜地遭遇了一场敲诈勒索，尽管后来罪犯被绳之以法，但陈育新对事业成功后带来的种种烦恼心有余悸。病愈后，陈育新依然处于休整的状态，刘永好和大哥二哥也心疼这个兄弟，也主张他先把身体养

好。工作方面，二哥刘永行则接过陈育新的工作，刘永好依然负责市场营销和外联工作，大哥永言依然做研发。

这是一段低落的时光，兄弟几人都尝到了前途未卜却又必须打起精神做工作的味道，虽然工厂的生产和销售都在节节进步，但内心的压力却难以言表。

各得其所

情况没有想象的糟糕。1991 年的希望饲料厂，正是和正大饲料在四川市场争斗得如火如荼的时候，到 1991 年下半年，正大完全被希望超越，这在当时成了众人瞩目的事件。要知道，当年的正大作为气势如虹的外企，在中国市场几乎是百战不殆，尤其是大量国有饲料企业，在正大面前根本无招架之力。不单单饲料业，在饮料、电脑、彩电等诸多行业，外来资本都压制了民族品牌，“振兴民族工业”成为国人的梦想。希望饲料作为一个地域性的私营企业，居然异军突起摘掉了正大的“霸主”帽子，这无论从商业角度还是当时的政治宣传角度，都是令人振奋的。很快，新华社内参发表了一篇《四兄弟创立希望，敢竞争超过正大》的文章。

因为有官方权威新闻单位的宣传，希望的尴尬处境立竿见影得到改善。四兄弟面对来自外界的或正或负的虚妄影响，虽然深感无奈，却毕竟恢复了平静，不再有前途之虞，可以全力发展事业了。

经历 1990 年的干扰和身体上的一场病痛，三哥陈育新的想法倾向于把新津希望饲料厂扎扎实实做好，守住这份来之不易的产业；同时，在把企业扩大的设想上，他更希望拓展其他行业，当时成都市在机场附近准备建设航空港经济技术开发区，陈育新希望借开发区建设的机会，拿地做房地产，他觉得未来中国建设加快，房地产会是朝阳行业。同时，陈育新和大哥一样，在内心也有一个属于自己的爱好，大哥是电子、计算机，而他是树木花草、蔬菜水果。陈育新从小在农村长大，在大学期间又是农学系的，对土地有很深的感情。他对几个兄弟开玩笑说：“我的愿望就是以后建个花果山。”

大哥的想法早已经和永行、永好沟通过，他们二人都支持大哥投身电子行业的想法，觉得这是大哥一生的梦想，而且大哥的确有这个优势，既然现在赚了钱了，应该支持大哥的想法。为此大哥出资成立了希望电子研究所，从此大哥把主

要精力都放到自己喜爱的电子行业里去了。

由此，1991 年始，保留新津希望饲料厂为共有共管理的资产，四兄弟第一次各自使用自己的一份利润，投入到自己选择的行业里去。陈育新选择了房地产，刘永言选择了电子行业，永好和永行则继续坚守饲料行业。从创业到 1991 年，四兄弟几乎没怎么分过利润，所赚的钱全部投入再生产，这一次，因为有各自发展的需求，兄弟四人非常简单地把手里的利润分成了四份，每人一份。一场本来应该非常商业化、非常刻板的利润分配在刘家兄弟之间很有人情味、非常轻松地处理完毕。

1991 年底 1992 年初，刘永好和二哥永行正式迁到成都，他们在成都一环路附近租了房子，开始在里面办公，准备开始他们的扩张之路。如果说几年后刘家兄弟有一场举国经济界关注的“分家”，那么，早在 1991 年，几兄弟已经有了分家的第一步。

但刘永好一直对“分家”二字持保留意见：“那不叫分家。我们共同开创的新津饲料厂一直都没分，怎么是分家？只是后来我们把各自分得的利润用到不同的方向了，这跟花掉自己口袋里的钱一样，有人买了衣服，有人去了饭店。”

也许刘永好说得自有道理，但是，对于公众，对于撰写中国民营经济历史的人来说，一个家族企业，有一条既定的想象之路，公众需要一个家族企业的故事，撰写历史的人需要写出家族整体的变迁，“希望”二字在多年后成了全国民营企业的翘楚，自然引来追根溯源的人，但是，当时的刘永好和哥哥们根本没想这么多。当时的希望虽然名声大振，但舆论环境相对平静，来自外界的议论并不多，对他们不造成影响和冲击。在四兄弟的理解里，最核心的希望饲料厂依然是兄弟四人共同拥有共同管理，所谓的“分”，只是对未来的发展各自有了不同的想法。

兄弟四人从小到大一直都很齐心，兄弟间的感情也是亲密无间，创业几年，尽管面临无数事务和麻烦，四兄弟向来共进共退，从不计较自己做的事多了或少了，齐心奔着一个目标往前走，真正是有难同当，有福同享。他们在创业中展现的手足之情和戮力同心，俨然是对民谚“兄弟一条心，黄土变成金”的最佳诠释。对于这一次的产权明晰，在他们的心目中觉得太自然不过，当年他们携手出来创业，目的就是实现自己一直以来的愿望，努力寻找一个更好的空间证明自

己。现在，新津希望饲料厂已经取得成功，他们实现了第一步目标：致富；下一步，则是实现自己更高的愿望：人生价值。兄弟四人自小在父母亲教育下，心中自有自己的天地江河，有各自的憧憬和向往，当出现不同想法时，作为兄弟，最诚挚的做法就是在分叉的路口，衷心说一句祝福。最重要的是，他们都共同在路上，并且他们还共同拥有一个像故乡一样的新津希望饲料厂——他们的经历和情感都共同维系的地方。

四年后的1995年，永行和永好再次分头前行，尽管背景已经和1991年大不相同，但在情感上，依然如故。

第9章

希望集团

刘永好大概是中国最早敢动“集团”念头的企业人了，他在育新良种场期间就提议成立公司，在公司成立后又主张把公司的中心搬到成都，搬到成都后，他那不停的脑子又开始动念成立“集团”。在热了一大段时间后，集团成立，兄弟四人商量各自的“职称”问题，本来作为希望代表的三哥提出让刘永好作为“希望集团”的法人，尽管那时《公司法》还没有出台，没有“法人”一说，一个统而笼之的称呼就是“负责人”，另外两个哥哥都同意了，因为刘永好对公司的战略发展和对外形象总是有一些前瞻的想法，对于一个正在高速发展的公司来说，这些想法至关重要。而且从实际内涵上讲，希望集团是刘永好和刘永行两人为主体的公司，它是第一次分家后发展出来的结果。不过，从家族的整体形象而言，从刘家传统的和睦气氛而言，刘永好和刘永行更愿意说，希望集团是“言行美好”四兄弟共同的光荣。

刘永好给自己安了一个“总裁”的头衔，在没有任何先例可借鉴的情况下，他觉得这是一个能代表集团最高领导人的称呼。

于是，刘永好正式成为“刘总裁”，母亲听说后，着急了，赶紧去找刘永

好："老四，你叫啥子啊？总裁？那是蒋介石才叫的嘛！蒋总裁嘛！你快莫叫了，要是人家抓你去坐牢咋办呢？"

老太太很着急，刘永好觉得很可乐，他告诉母亲："妈，时代不同了，您不要担心。"

扩张，扩张

刘永好在成都最早的办公地点在京川宾馆，那是卖鹌鹑的时期，他在宾馆的二楼租了一个房间，在这里招兵买马，后来就搬到了永丰立交的平房里。1991年前后，他经常是一个人在这里办公，二哥永行经常在新津，因为三哥身体不太好，二哥在新津主持工作。当时的新津厂处在巅峰时期，生产出来的饲料供不应求。刘永好则在成都负责采购、销售、广告宣传和设备的订制等具体业务。另外，他更注意搜集一些信息，谋图下一步的发展，当时的希望饲料厂已经名声在外，有许多国营饲料厂都来函邀请希望饲料厂前去合作，但刘永好觉得还是要多观察，有足够的把握后再实施他和永行的扩张大计。

在这里，有必要介绍一下当时的时代背景。自1988至1989年通货膨胀后，国内市场出现消费低迷，各类工厂库存积压，情况最严重的是国营工厂。有数据表明，1990年，平均每100家国营工厂就有33家亏损。正如吴晓波对这段时期的一句感慨："国营企业在市场竞争中所表现出来的乏力实在让人失望。"国营企业的问题可谓积重难返，体制不灵活、人浮于事……种种陈旧的问题使国营企业难以在改革中振作起来，尽管国家已经为国企改革开出了无数药方，依然无济于事。在《激荡三十年》一书里，有这么一组数据："1990年，乡村集体企业实现利润265.3亿元，首次超过国营企业的246亿元"，而关键在后面这组数字："前者的销售利润率为5.6%，相当于后者2.6%的两倍多"。并且，值得关注的是，国营企业的规模、资源占据的优势比乡镇企业不知强出多少倍，但是依然败下阵来。在这种情况下，国营企业显然要找出路了，停止生产自行解散？这是万万不可能的，国营企业关系无数人的生计，国营企业一方面是经济体，某一方面也行使着政府机构的作用，安置万千工人是麻烦，也是责任。唯一的办法就是仰仗外力了。"兼并"一词开始大量为人所提及：生存得还不错的国营企业兼并活不下去的国营企业、有实力的私营企业兼并活不下去的国营企业。



刘家的希望公司显然就是“有实力”的私营企业。这样的时代机会给刘永好和刘永行打开了一扇大门，这和他们希望扩张的想法不谋而合——简直是天时地利！

也是这个时候，他们的四川老乡牟其中借手四川航空公司，用500车皮积压的日用小商品换回了四架苏联图—154飞机，引起全国性的轰动。虽然同在一个风起云涌的年代，同是四川人，这却全然不是刘永好和刘永行的行事风格，他们的财富是一包一包饲料积累起来的，他们的想法实际而简单：立足饲料，逐步扩大，而且，必须从四川开始，这样稳妥得多。

刘永好四方搜集信息，考察再考察，比较再比较。这时，重庆的机会来了。

事情缘自重庆有一家规模颇大的中外合资生产编织袋的企业，这家工厂的厂长曾开言是一个非常年轻的大学毕业生，作为希望的供应商，曾开言经常要和做采购的刘永好沟通，对希望也很了解。他知道希望非常赚钱，生意红火，供不应求，效益很好；刘永好也从他的言谈中了解到对方的生意不太好，而且作为厂长的业绩提成并不高。曾开言和刘永好熟悉以后，在一次闲聊中他建议刘永好到重庆去开厂，他觉得重庆市场不比成都小，能辐射整个川东地区。刘永好说：“当然想去，但我们对重庆不熟悉。”曾开言立即说：“我熟悉啊，我是重庆人，我帮你们联系。”

重庆一时找不到现成的工厂可以收购，希望要进入重庆，必须自己找地建厂。在有了初步联系后，刘永好就前往重庆选地，筹备建厂。

曾开言帮刘永好初选了重庆江北，他的理由是，江北在山城重庆算地势比较平的地方，另外以后重庆机场将建设在江北，再有就是江北的交通很便利。

当地政府对希望要到重庆建厂非常欢迎，很快表了态：“随便你挑！”刘永好在重庆看了不少地方，当时的重庆空地很多，投资建厂的企业也比较少，给了刘永好很大的选择空间。但刘永好有自己的选择尺度，看的第一个地方是他非常喜欢的地方，离市区近，占地面积也比较大，但刘永好仔细观察并计算了一下，觉得还是不行，因为这块地不平，坡度很大，要建工厂必须要填平不少，这样成本太高，刘永好放弃了。

后来这块地成了重庆非常有名的锦绣山庄别墅区，刘永好开玩笑说：“我是第一眼看上了的，只是不适合我们。可惜了！”

后来好几个地方都因为坡度大，工程成本太高而作罢。直到第三个月，刘永好发现了人和镇一块地，在一个高地上，公路旁，最关键是难得的平坦，用电也非常方便。刘永好当即定了下来，虽然单就面积来讲不及第一次看上的那块地，但建设成本低，能省下不少开发成本。

兴建重庆工厂的过程后来在希望集团内部成了传奇故事。在刘永好选好地后，曾开言找到刘永好："现在地既然选定了，那就意味你们要来投资了，我想把工作辞了，来你这边做。"刘永好一听很高兴，正是用人之际，小伙子年轻，又是大学毕业，而且在中外合资企业做过，还是重庆人。于是刘永好爽快答应了曾开言的要求："行！现在就过来，先建立个筹备组，你当组长，有事向我汇报。"曾开言很快就办好了辞职手续，刘永好从新津派了几个懂技术的过到重庆，就此开始了重庆工厂的建设。当时盖的全部是简易房，从审批到设计到施工到最后完工并投产，刘永好和刘永行只花了五个月的时间就建成了这座年生产能力为10万吨饲料的工厂，总投资为1300万元，第一期投资了300万元。

重庆工厂1992年5月投产，6月即成为川东地区销售量第一的饲料厂，一年后，成本就已经全部收回。两年后，重庆市委常务副书记到重庆希望工厂考察，特别高兴："你们成了今年重庆第一家产值创亿元的民营企业，我一定要为你们送匾！"2009年的一天，刘永好又回到重庆饲料厂，厂里的负责人告诉他，现在的重庆工厂年销售额已经到5亿了！刘永好站在当年自己一手领导建起的厂房里，掰着手指算了一下："1992，2009，17年了。"

重庆厂筹建期间，刘永好也在寻找更多机会。他了解到绵阳有家制胶厂，是一家乡镇企业，因为经营不善，即将倒闭，刘永好觉得这是个很好的机会。绵阳是当时四川的第三大城市，也是四川重要的工业城市，交通便利，建工厂有先天的优势，其次这家工厂有现成的厂房，省却了重建厂房的麻烦。刘永好派人和对方不断沟通，进入谈判阶段后，自己也一次次到绵阳出差，最终用100万元的绝好价钱买下了这家工厂。

之后的工作就顺了，刘永好购置好设备，运到绵阳后他带着员工亲自把设备安好，然后，刘永行从新津厂调拨了一批干部到绵阳新厂，在当地招了一些工人——不到一个月，绵阳厂开始运转。

效果如刘永好所料，因为有希望的品牌效应，绵阳厂的饲料一出来就供不应



求，不到三个月即拿回了成本，开始赚钱。

关于绵阳厂还有一个小插曲。在筹建绵阳厂时，刘永好希望二哥、三哥与自己共同投资，二哥永行没有任何问题，但三哥就很犹豫，他已经不打算在饲料上投入什么精力了。但刘永好坚持认为绵阳厂一定会有很好的效益，一再劝说，陈育新最后入股绵阳饲料厂。绵阳厂后来被刘永好整合上市，经过十几年，陈育新在绵阳厂的投资增值了数百倍，这一定是他当初无法想象的。当然，这是后话了。

绵阳工厂和重庆工厂的建立，使刘永好有许多感想。首先这两个工厂赢利速度之快，还是稍稍超出了他的想象，这再次验证了他的判断：高端的全价饲料在市场上基本供不应求，属于卖方市场，只要自己的生产能力足够，有能够适应市场的销售手段，赢利一定是短时间内的事情。

在生产能力方面，他从来不担心，对生产设备的熟悉是他和三个哥哥的长项，兼有二哥永行的规范化生产管理，饲料安全几乎没出过任何问题。

而在销售手段上，刘永好胸有成竹。希望的销售体系由他一手建立，销售模式已经通过新津工厂得到极大的回报。他在绵阳和重庆工厂的销售上复制了这套模式，即在经销网点设置推销员，然后在其销售点培养养猪示范户，通过示范户和推销员的双重推力，把销售额引至高处。重庆是川东地区的中心，刘永好亲自布局，率领几个在新津工厂做过的销售人员迅速在川东地区建立了1000多个经销网点。同时，在投产初期，重庆工厂一共赠送了价值10万元的希望优质畜禽饲料给当地饲养户，借此打出名声，建立信任。由此，希望饲料在川东地区一炮而火，重庆工厂当年就成为川东地区销量第一的饲料厂，纯利润超过了1000万元。



→送技术下乡是希望饲料厂初创时期最直接有效的营销手段

令刘永好和刘永行煞费思量的是用人。刘永好非常强调控制管理成本，新津工厂的人一直比较精简，不可能调派更多的人到绵阳和重庆工厂，所以只能到市

场上去寻找，如果找现成的人才，那意味着必须从国营企业和外资企业挖，但尝试了几次，他们都发觉不合适。一方面希望虽然名声很大，但毕竟不算大企业，吸引不到高级管理人才；而到现成的国营饲料厂去寻找，刘永好发现从体制不灵活的机构出来的管理人员，对工厂的管理也比较僵化；而纯粹外企的管理人才，大概当时心理优势比较强，对希望这样的公司明显有嫌弃的意思，这也让刘永好和刘永行非常不舒服。

没办法，只有自己培养了。绵阳工厂和重庆工厂，刘永好和刘永行最后都确定了所谓的“外行”来管理，即以前不在饲料行业的干部，在刘永行对管理的严格控制下，这些所谓的“外行”都迅速掌握了饲料生产的管理要素，成为内行。如何用人、用什么人后来成了刘永好企业经营的一大命题。

经历绵阳工厂和重庆工厂的建立，刘永好和刘永行的扩张之路正式起航，复制工厂的模式也逐步形成。

在匹兹堡大学的收获

1991 年初，刘永好和刘永行到美国考察，目的地是纽约。对于他们俩来说，美国是发达资本主义国家的代名词，他们很想看看，这个整天出现的报刊电视上的国家到底是怎么回事。

经过在美国的朋友帮忙，他们取得了签证。一月初，兄弟二人从香港到日本东京中转，到美国后的第一站是拉斯维加斯，再转机到达底特律。在底特律等待转机去纽约的三个小时中，兄弟俩掏了 100 美金请了个出租车司机，在底特律市区兜来转去跑了一大圈。这是他们第一次近距离接触这个发达的国度，一切对他们来说都是新鲜的，这里人的生活，这里的公路、建筑，一切都和他们的想象那么不同。

到纽约后，首先要去的自然是华尔街，纽约股票交易所以及世界第一高楼——世贸中心。华尔街银行林立，这里的一举一动牵动着全美乃至全球的经济神经，这里弥漫的一种斗志和敏感气息让刘永好很受刺激。他大概天生就是一个优秀的商人，在华尔街，他有一种马上冲回祖国大干一场的感觉。在世贸中心，刘永好掏出相机，“做什么?”二哥问他，刘永好笑而不语，他调好焦距，认真地把世贸中心里写着一长串公司名字的牌子照了下来。“我要研究他们!”刘永

好说。最让兄弟俩兴奋的是唐人街附近的一些雅致的书店，他们发现这里有香港、台湾出版的中文书刊，有不少是介绍美国、欧洲的世界级公司的，如农业巨头普瑞纳、饲料巨头嘉吉、全球最大粮食收储加工企业ADM，这些都是全球顶尖的农牧企业集团，他们的市场遍布全球，这些内容对刘永好和刘永行触动极大。美国和中国有相似之处：国土面积大，市场需求大。但是，在当时的中国，能做到全国范围的饲料企业几乎没有，更遑论全球了。

短暂的三周考察过去了，刘永好还舍不得走，因为他还没看够，他第一次看到高速公路，第一次看到超市，看到沃尔玛这样的大卖场。中国当时尚处在计划经济，商品短缺，突然进入如此丰富的物质环境，简直让刘永好晕了头，甚至商场里的自动扶梯也令他惊讶不已。当然，他最想知道的，还是那些摩天大楼里的大企业、大集团都在做些什么，是怎么做的。

送二哥回国后，刘永好干脆搬到匹兹堡一个朋友家里住了下来，他决定多呆一段时间，好好向美国人学习学习，虽然他的英语很蹩脚，但这没有动摇他的好奇心。于是，接下来的三个月里，以朋友家为根据地，他开始了“自驾游”。东至新泽西州，中经艾奥瓦州，西至加利福尼亚州，南至佛罗里达州、新墨西哥州，所到之处，农场、农户、农会、农业合作社、农企都是他重点停留的地方。他非常讶异地发现，美国农业的规模化、集约化已经达到了非常先进的水平。一个家庭、几个人就是一个企业，却管理着上千亩土地，精细化和机械化生产，效率极高。他重点考察了饲料业，美国的一些王牌饲料企业拥有星罗棋布的饲料工厂，销售网络非常密集。刘永好得出一个结论，中国的饲料工业发展要走美国的路子，那就是密集建厂。因为中国和美国一样，国土辽阔，高运输成本总是导致低利润；而且，运输成本也是养殖户选择饲料的重点参考因素，只有就近服务于养殖户，才能降低饲料的成本，同时增加养殖户对生产商的黏着度。

刘永好每次从其他州回到匹兹堡，都会到匹兹堡大学图书馆里查找一路拜访的企业的中文资料，重点学习公司、集团、资本市场的相关知识。

在匹兹堡大学图书馆的那段短暂时间，是刘永好难得静下心来学习的机会。一直以来，刘永好对自己学历较低很是遗憾，但他又一直是周围同事和朋友眼里“最擅长学习”的人。他成为知名企业家后，许多著名大学把学籍办好，邀请他入校攻读硕士甚至博士学位，刘永好都没有去，他的理由是：“做企业的，实地

学习更重要，实战更重要。”

在刘永好的回忆里，在美国的几个月就是“学习”的几个月，美国之行让他豁然开朗。

中国首家企业集团公司

美国之行彻底打开了刘永好的思路，公司未来的形态和发展方向，在他心里已经有了蓝图。他心里从未如此笃定，如果说以前是埋头苦干，现在他则更有方向感了；如果说以往他对企业的发展还因为外部环境而有一些忐忑，现在他似乎获得了极大的勇气，内心充满自信。他觉得中国一定会敞开国门，加速改革开放的速度，因为，对于中国的经济来说，要做的实在太多了。具体到他所处的饲料业，美国和中国有太多相似之处，而美国已经发展到非常先进的地步，中国有足够的硬件条件，完全有可能做到美国那样，产生几家全球知名的饲料企业。希望集团，即将应运而生。

1992 年 3 月 30 日，刘永好永远记得这一天。这一天，他日日必看的《光明日报》头版头条全文转发前一日《深圳特区报》的长篇通讯《东方风来满眼春——邓小平同志在深圳纪实》，几乎是屏气看完一万多字的报道，刘永好拿起报纸冲进办公室，对着刘永行欣喜万分：“二哥，来看，来看！”

“我二哥好高兴啊！”刘永好回忆说，“那篇文章对我们来说太重要了，我知道春天真的来了。”他至今还记得那篇文章的片段：

“小平同志说：多搞点‘三资’企业，不要怕。只要我们头脑清醒，就不怕。我们有优势，有国营大中型企业，有乡镇企业，更重要的是政权在我们手里。有的人认为，多一分外资，就多一分资本主义，‘三资’企业多了，就是资本主义多了，就是发展了资本主义。这些人连基本常识都没有。”“现在建设中国式的社会主义，经验一天比一天丰富；在农村改革和城市改革中，不搞争论，大胆地试，大胆地闯；我们的政策就是允许看。允许看，比强制好得多……”

邓公南巡，让整个中国都迎来指导思想的艳阳天，紧接着，中共十四大确立了建立社会主义市场经济的目标。并由此掀起了创业的第二次高潮，政府基层干部出现“下海”潮，民营企业顺势而长。

刘永好和刘永行知道，现在他们可以大踏步往前走了！“南巡”讲话后，刘



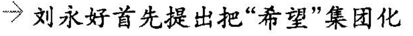
永好在公司内部提出了“抬头看路”的思路，倡议公司每一个人都要有前瞻的眼光和勇气。

1992 年，刘永好和刘永行在成都成立希望集团，他们已经谋定了向全国发展的目标。当时他们对外的称呼一直是希望饲料厂的“副厂长”，刘永好觉得这个名号已经不足以代表他们已经拥有的三家工厂的规模和即将大规模购并的未来，他决定改工厂为“集团”——这不仅仅是名称上的考虑，更关键的是，他看到未来公司的发展必将要在全国全面开花，集团化的道路是必然的结果，他觉得应该提前把这个框架搭建起来，公司的发展也应该有提前的集团化的思路，“希望”在未来才是有建树的企业。

刘永好的前瞻思维又一次在企业发展的道路上显现出来，在和兄长们一起埋头苦干的同时，刘永好总是不忘记抬头看看前面的路，拿出心思来好好计划下面的脚步。把希望注册为集团的想法在当时的经济发展环境下无疑非常大胆，首先“希望”只是一个民营公司，当时的国有企业还没有叫集团的先例；其次，以三家工厂的规模就敢亮出“集团”的招牌，实在大胆。但是，当若干年后，“集团”的牌子在中国遍地开花，我们才回味过来，刘永好当年开风气之先的举动有多么深远的意义。






→ 刘永好首先提出把“希望”集团化

不过，在当时，他的想法显然超前，当他找到成都市工商局，办理“希望集团”正式注册手续时，办事人员有点懵：“从来没有注册过不冠地名的民营集团公司，我不敢做，必须请示上级。”结果，上级也没听过，当时，中国尚无集团公司，而民营企业更绝无先例。刘永好的“集团”的设想来自对国外公司的了解，他看到国外许多公司多是跨区域发展，甚至很多是跨国发展，像泰国正大集团，都是集

团化运作。二哥永行也支持刘永好的想法。但注册一直报到省级都还是不批，主管部门都没有注册过“集团”的先例，不敢开这个先河。刘永好既然想到了，他就一定要做到，他专门跑了一趟北京，找到国家工商总局，他亲自找到局长去申请。局长说：“民营经济我们要鼓励发展，这件事是新生事物，不过国家鼓励改革开放，我们也是摸着石头过河。这样，你把你的申请报告交给省里，再由他们转给我们，我们一定认真研究。”

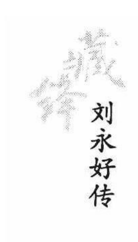
刘永好于是写了申请报告递交给省工商局，然后耐心等待结果。

半年多后，当刘永好都觉得没什么希望的时候，报告居然批了！1994 年 3 月 15 日，希望集团有限公司经国家工商总局批注核准为无地名私营企业集团公司，在四川省注册登记，领取营业执照，希望集团因此成为全国首家企业集团公司——首家！而且是民营的！这一点让刘永好非常自豪。当然，为此，国家工商总局还专门把刘永好找去谈了几次，提了要求和期望。

希望集团当时实际注册公司包括了成都希望有限公司、重庆饲料厂、绵阳饲料厂。从实际操作来说，是属于刘永行和刘永好的发展部分，但因为刘氏兄弟共同创业的故事已经深入人心，而且陈育新也有一部分股份在绵阳饲料厂，所以希望集团成为广义上的希望集团，也包含了四兄弟共有的希望新津饲料厂、三哥的房地产和大哥的电子部分。后来希望发展到全国后，这个不冠地名的希望集团公司为在各地投资建厂并及时办理工商手续提供了很大的便利。

四兄弟谁来代表希望集团呢？三个哥哥一致推举刘永好做法定代表人，原因有二：一是刘永好为公司做了很多事，特别在战略方面，他一直很善于发现并抓住机会；二是刘永好擅长对外打交道，擅长把握对外发展的机会，公司在走向全国后，需要他这样的形象代表。但是，这个代表叫什么呢？刘永好想到了“总裁”的称呼，他和国际上许多公司都已经打过交道了，国际上集团化的公司老总就叫“总裁”，而且他觉得叫总经理比较老套，应该有新意，总裁比较国际化，洋气得多！三个哥哥就叫“副总经理”，三哥陈育新比较无所谓，他说：“其实就是个称呼，叫什么都可以的。”但刘永好还是坚持认为这是公司发展的需要，他跟几个哥哥开玩笑说：“你再出去叫个良种场的场长，人家理都不理。”——话是玩笑，希望集团化这一争取却能说明刘永好在经济行为中的先知先觉。

尽管充满了各种有趣的细节，但完全不能冲淡“希望”成为集团公司的历



史意义。今天，集团公司已经布满中国的每一个角落，成立第一家集团公司背后的胆识、远见和果决不止是让我们欣赏这么简单。中国经济在上世纪 80 年代可谓百废待兴，商业发展中的任何一个“第一”都是创造历史的大胆尝试，更是给未来的经济建设奠基。

事实证明，刘永好当时注册“集团”之举，为中国民营企业打开“大格局”的思路，在社会上立起一面商业大家的旗帜，进而规范自身的发展，与国企、外企交相辉映，提供了一个有价值的范本。

出川入海

1992 年到 1995 年，是刘永好和刘永行极速扩张的几年。希望集团由此奠定了饲料大王的地位，形成“哪里有正大，哪里就有希望”的布局，也奠定了现在的新希望集团和东方希望集团的饲料体系。1992 年 12 月，刘永好作为希望集团总裁在集团报纸《希望饲料》的头版发表了“创业十周年献词”，其中最后一句热血沸腾：“我们一定把希望的种子洒遍祖国大江南北，祝愿普天下的人民生活充满希望!”

希望的种子在出川后，首先洒向了河南浚县。浚县的项目是河南方面主动找到刘永好的，提出的愿望很简单，他们出地，希望出技术、资金，双方共同建立一个饲料厂。刘永好兄弟当然非常愿意，虽然当时有人担心南北饲养习惯不一样，而且北方盛产粮食，对饲料需求不高，到河南建厂会不赚钱，但刘永好经过和对方几轮交谈，有一点让他下了很大决心：对方是政府出面来谈，对私营企业，政府关系是比较棘手的事情，有政府出面，这个阻碍天然就没有了。双方最后达成的条件是：浚县政府以 42 亩地作价 100 万元，希望出 93 万元，希望的技术和品牌占 25% 无形资产——双方总资产为 300 万元。

非常顺利，1992 年底 1993 年初，河南浚县的“中原希望”很快就建立起来了。

昆明的饲料厂是刘永好看中了昆明呈贡的一块地而开始的，呈贡素以产鲜花蔬菜出名，交通便利，而且当地也迫切希望有工厂进入，拉动当地的工业。刘永好迅速看地、谈判、拿地、签合约，立马进入了建设阶段。云南后来成了刘永好个人投资最大的省份，昆明饲料厂是第一枪。

上海则进得比较艰难，刘永好最初心仪的是上海青浦县，那是有名的养殖大县，正大已经先期在那里建立了大江饲料厂，刘永好觉得正大已经考察过的地方，从市场角度来讲是没有问题的。而且重要的是上海是华东乃至全国经济重镇，希望要走向全国，拿下上海是很关键的一步。

但上海地区比较认外企，青浦县的有关领导明显对刘永好表示出了不欢迎，理由是："上海地区饲料厂已经非常多了，而且青浦就有大江。正大你们也拼不过，还是不要来了。"

刘永好虽然对领导关于"拼不过正大"的说法不以为然，实际上在不久前的1992年全国首届农业博览会上，希望的乳猪饲料"希望一号"就拿了金奖，而正是大江饲料厂，紧跟在后面拿了银奖，而且在成都市场希望早就赢了正大。但刘永好明白了领导的意思，只好对青浦作罢。

不过，转机就在上海出现。在上海期间，刘永好听说上海的嘉定区马陆镇非常注重招商引资，提出了发展私营经济的口号。刘永好马上转到马陆，果然豁然开朗。马陆的领导对希望来投资建厂特别欢迎，而且马陆正好有一个老旧的养猪场，刘永好马上与对方磋商，以这家养猪场作为合作基础，马陆镇的土地、设备作价200万元，占股20%，希望出资550万元，资金占股55%，希望的技术、品牌、管理等作为无形资产占股25%。这样，总投资为1000万，希望占80%股份的上海希望饲料厂就此达成协议。1992年11月25日，刘永好和上海马陆佳马实业公司签订了合作协议，刘永好在上海成功地拿下了一个山头。

马陆镇政府借希望落户之势，在希望饲料厂周围的2000多亩土地上，建设了一座"上海希望私营经济城"，作为招商引资的桥头堡，镇政府邀请刘永好出任了名誉董事长。

上海的成功无异打开了华东的大门，至此，希望在华东、华北、西南都有了自己的饲料公司。

在此之后，便是刘氏兄弟勇猛的"中南七日行"，短短一周之内，刘氏兄弟在三个省与四家工厂签订了收购协议。这个速度对于任何一个企业来说都是奇迹。这是邓小平"南巡"后所迸发出来的力量所致，无论是国有企业，还是希望集团这样的私营企业，对市场机会的渴求像蓄积已久的水库之水，一旦开闸，奔腾而出，迸发无限的能量。这同时也说明了一个问题：速度，是人创造的。在

之前或之后的企业合作案例中，恐怕都少不了左求证右考察，用时间来证明可行性，而最核心的需求恰恰被忽略在了左思右量中，结果往往耽搁了不少时间。“思想的重压下，只有行动的侏儒。”过度的深思熟虑，反而会贻误决策的良机。刘氏两兄弟中南七日的战果，固然有那个时代的特殊原因，但从另一方面也道出了刘永好的企业成功之道：该出手时就出手，不迟疑，果决大胆。并且，知进识退。

从希望集团的内部资料上可以看到，到1994年底，希望集团饲料版块在全国已经拥有了26家工厂，在1995年第一期《希望集团报》上，有一个表格，名头是“希望集团分公司遍布全国”，列出了38家企业的名字，其中，属于刘永好刘永行几年间转战南北建设及合资、收购的企业就有30家！对于希望集团而言，对于刘永好刘永行两兄弟而言，横跨南北的收购、合资、建设只是一个开始，更大的成就则来自于对这些工厂拿过来之后，建设起来之后的管理和经营，这才是刘氏兄弟缔造商业帝国，积累财富的关键所在。

来之能战“刘家军”

1993年中原希望建成后，当年就把投资全部拿了回来，盈利超过了百万。在扩张过程中，刘永好和刘永行往往在合同签订后，即用最快的时间在已有的工厂里调兵遣将，派出少数骨干驻扎当地，首先将财务体系、采购班子建立起来，同时调整生产管理体系，建立激励机制——这些都是希望品牌的核心，刘永好明白希望最有价值的东西就是这些品牌核心。

结果往往是立竿见影，投产后，宣传跟上，广告跟上，这些派出的下属都是刘家子弟兵，对这一套已经烂熟于心。“简直像1949年解放军过长江，搬运工当组长、组长当车间主任、车间主任当厂长，把人才在火线上培养起来。”把希望在四川的一套经验全复制过去，这些工厂往往一年之内就实现了盈利，这简直是不可思议的速度，而且，有好几个工厂每年都是上千万的利润！

在接手湖南汨罗饲料厂后，刘永好立即引入希望机制，104名职工按协议公开参加招聘，结果只有40名留下，其他不愿意到私企的人，均由汨罗粮食局另行安排。而这些留下来的员工全部不保留以前的职位，需要重新参加考核再定职位。汨罗饲料厂在恢复投产第一个月就创下产销400余吨的成绩，当月便盈

利了。

上海希望饲料的业绩更为明显，这多多少少还是让当地政府吃了一惊。上海是国企的天下，改革开放后，引进了不少国外知名企业，民营企业却发展不大。希望接手上海希望饲料后，安装了两条生产流水线，设计年生产能力为20万吨，主要生产猪、鱼、禽系列饲料。投产的第一年——1994年的销售额1.72亿元，利润2005万元，一年赚回两个厂！1995年1月，中共嘉定区委区政府授予上海希望饲料公司星级公司称号，奖励了作为公司董事长的刘永好一块金牌。1996年，公司销售产值超过2亿元，利润达到2500万元。

1993年8月的一天，刘永好和刘永行到上海出差，一上出租车，司机就盯着刘永好看。没一会儿，师傅终于开口了："我特别荣幸，今天能拉到刘永好先生坐我的车，你的报道我在电视里至少看过三遍，每次我都认真地全部看完。你们太了不起了！四川人，大学生，养鹌鹑起步，来上海做到私营企业第一，了不起！"

在构筑企业江山的同时，希望集团的财富开始激增。

在此过程中刘氏兄弟最令人称道之处在于：在接手工厂后，并没有头脑发热，大规模投入、大规模建设。一家年产10万、20万吨的饲料厂，希望集团总是采取分期建设的方法，首期只要100天、投入1000万，即建成开始投产，干脆利落，迅速运营起来。在建成当年盈利后，继而投入建设二期工程。这即意味着，只要投入1000万，刘氏兄弟就能达到产出目的。而根据相关资料，同样的产出，刘氏兄弟投入1000万，外企要投入5000万，国企是2000万。这是一种体制上和精神上、执行力上的胜利。正是凭借这样迅速的高产出，刘永好和刘永行以较低的投资额度，在极短时间内将利润回头再投资，形成了滚动投资的良性循环模式。

在同期，曾经出现有名的"中策现象"：香港中策公司董事长黄鸿年从1992年5月起，在短短的两年时间内斥资33亿人民币，把国内百余家不同地区国有企业成批地改建为35家全部由中策公司控股51%以上的中外合资公司，造就了一个庞大的"中策企业王国"的事件。黄鸿年"为改造国企服务"的口号吸引了内地众多国有企业。但是，不幸的是，黄鸿年的商业行为止步于收购之后，仅仅靠体制的自然解放来激发一时的效益激增，但随着市场环境日益成熟，最后都

陷入经营的僵局。

刘氏兄弟一个月收购或新建一家工厂的速度，开创了中国企业集团化发展的先河，并刷新了中国企业兼并、收购的纪录。看起来，这和黄鸿年在中国收购橡胶厂有相似之处：他们同样以极快的速度，在刚开始走市场化道路的中国各地收购亏损的国企。而不同的是，黄鸿年通过资本运作，从国际资本市场变现收购工厂，而刘氏兄弟的希望集团做的是实业经营。

那几年的刘永好特别忙碌，特别劳累。作为集团代表，负责发展，刘永好带两个部下每月有二十来天在路上，每天工作十几个小时是家常便饭。在与各家国营工厂合并的过程中，他不仅要在事前将对方的情况了解透彻，并作出判断，同时还要不断与对方沟通，把双方的意思都沟通明白。国营企业的做法和私营企业有些不一样，刘永好所做的是把大势判断好后协调好双方沟通的氛围，最后达成合作。这种工作的强度是难以言喻的，审时度势，费尽思量。但他特别愉快，工作的过程和成就带来的喜悦和骄傲让他不知疲倦，他人谓之苦，而刘永好却乐在其中，每天似乎都有新的愉快的理由。赚钱已经不是目的，财富数额的增长在这个时候已经不形成吸引力了，他身为一个“有钱人”已经有将近十年的时间，而且是越来越有钱。对他，对他的几个哥哥来说，赚钱这一关早就跨越过去了，接下来，就是商业操作过程本身带来的快乐了。

兄弟搭档，所向披靡

刘永好尤感幸运的是，他和二哥永行几年携手共进，成了难得的黄金商业搭档。在希望集团那两排简易平房里，两兄弟就在一个办公室办公，一张大桌子，弟兄二人面对面坐着，恍若少时在家中共同做作业一样。只不过小时候家里的桌子窄小，这张桌子很宽很大。永行和永好都很喜欢这种面对面坐着的形式，因为有什么事要和对方商量，一抬头就可以了，直接而亲切。一次中午休息时间，有位下属进来汇报工作，汇报完后闲聊了几句，这位同事给他们俩说起现在成都市面上流传的话：“不喝酒，不跳舞，一定是个二百五。”永行和永好同时抬起头对视了一眼，忍俊不禁，异口同声：“那我就是二百五嘛!”

共用一张桌子还有一个好处是，有什么文件、资料给对方看，在桌子上一推，就到对方手里了，然后马上就能沟通商量。在他们那么多的收购案例里，有

不少就是通过这种把资料滑来滑去的传递，对需要处理的问题即刻商量，然后快速地做出决策。

一个桌子还无可避免要把对方电话的内容全数听进耳朵。永好和外界联系，永行和工厂内部人就管理进行沟通，这分别是两人的长处，日积月累，两人都向对方学习了不少。

两兄弟有明确的分工。做事有魄力、果断的永行负责生产经营管理，这是永行的长项。另外，永行还负责研究配方、管理生产技术，几乎把工厂的内部管理全部抓了起来。刘永好负责企业战略、采购、销售、发展投资等。在要建立一个新厂时，往往是刘永行先提出发展目标，针对这个目标，找到具体点并做出评价和判断，然后兄弟二人沟通，达成一致，再由刘永好带上人马与合作方或地方政府谈判，最后达成协议，两兄弟的配合天衣无缝。

刘永好一直都记得当年和永行一起出差寻找各种合作机会时，两兄弟在飞机上、火车上看着地图，商量应该如何拓展希望的版图。他们的办公室有一张大的中国地图，刘永好用红纸条制作了很多小红旗，每在一个地方建新厂或收购一个工厂，就在这个地方插上小红旗。三年下来，三十来面红旗就几乎已插满这张地图的核心区域。“兄弟一条心，黄土变成金”，这张地图几乎是这句话的最好例证。

更多时候是刘永好在外奔波求发展，刘永行留守企业把大小事务一力承担下来，特别是1993年刘永好有机会代表希望集团参加了许多经济社会活动，刘永行对弟弟都是全力支持，“那个时候二哥从来没有说过累，都是为了支持我。”

不仅在工作上刘永好和刘永行堪称黄金搭档，最让刘永好感到快乐的是作为亲兄弟在各方面的默契，他们身上都有着父母遗传下来的“刘家”性格：认真、勤奋、朴实。两兄弟都没有任何不良嗜好，不抽烟，不喝酒，不打麻将，不爱闲扯。即便已经很有钱了，在两兄弟身上都看不出财富的痕迹，一件衬衣一条裤子一穿好几年，吃饭也是能在公司食堂就在公司食堂，简单几样川菜就能吃得很香。

两兄弟在出现分歧的时候，有争执无争吵，基本上抱着协调的态度尽量沟通，达到解决问题的目的。这大概缘自刘家的温和氛围，虽然刘永行的脾气在兄弟间一直算比较倔强激烈的，但恰恰刘永好外柔内刚，在面对面时，他不太和人有纷争，尤其是和自己的哥哥。兄弟之间，刘永行和刘永好从来都是商量、再商量的态度。



这种兄弟加搭档、亲情加战友情的关系，使他们二人的合作成果遍地开花，开疆拓土，所向披靡。

许多年后，刘永好还是很遗憾：如果我和二哥的事业没有分开，我们的合作一定是了不得的。

全国工商联副主席：另一种台阶

1993 年对于中国的民族工商业来说，一定是应该载入历史的一年。这一年，私营企业、民族工商业者得到基本的认同，代表性的事件为，工商联主席荣毅仁先生当选为中华人民共和国副主席，上海老工商业者经叔平先生接替荣老当选为全国工商联主席。1994 年 10 月，全国工商联产生了新中国成立后的第一位私营企业家副主席，他就是希望集团的总裁刘永好。刘永好进入工商联领导层，与同是工商联副主席的全国人大副委员长王光英、全国政协副主席孙孚凌等老一辈工商业者一起工作，这表明新时期由新老工商界人士组成的工商联，为民营企业服务并成为民企与政府及社会各界沟通的桥梁、纽带的格局基本形成。同年的美国《华尔街日报》评论："中国民营企业家第一次进入全国工商联领导层，不仅是民企的发展得到了肯定，更进一步代表着中国政府要走市场经济道路的决心，并向社会表达，民企的地位更受重视和肯定。"



→1993 年，刘永好当选全国工商联副主席，主席团成员合影(后排左一为刘永好)

在刘永好成长的环境里，政治话题一直是全家人都比较热衷的，父亲给了他们最初的政治教育和分析时事的习惯。但是，刘永好没有想过自己会参政议政——这简直太不可思议了，他从顺江乡的田间走出来，能够创办企业，能够从市场的缝隙里闯将出来，完成自己的实业梦，一步步实现自己的愿望，他觉得已经很幸运了。可是，那就是一个不断产生奇迹的年代，许多的“不曾想”都成了可触摸的现实，让人应接不暇。

1993年，四川省政协要发展一名私营企业家作为全国政协委员。希望集团成为必然的选择对象，它的成功在四川已经家喻户晓，白手起家，形象正面，企业规模最大，而且它从事的是农业产业，为8亿中国农民服务，具有典型意义。四川省政协首先考虑的是推举陈育新，因为育新良种场的场长是陈育新，而且他当时已经是四川省政协委员和四川省人大代表，但陈育新却推荐了四弟刘永好，大哥和二哥也表示同意：“可以，永好有战略思想，沟通能力强，为集团做了不少事，应该他去。”在四兄弟看来，这是家族的荣光，谁合适谁去，谁去都一样，刘永好是他们四人中最有“场面感”的一个人。

后面的事实证明，几个哥哥的判断是正确的，刘永好把经营企业和参政议政极其艺术地结合在了一起，双赢双胜，相得益彰，刘永好的企业生涯从此被赋予更多的意义。

1993年3月，在人民大会堂举行的全国政协八届一次会议成了刘永好的一个新的开始。全国工商联主席经叔平频繁地出现在当时的媒体报道中，而他在刘永好及新希望的成长过程中起了重要的作用，从那时起，刘永好和他成为至交。

另一层非凡的意义在于，那一次的会议无疑是中国私营企业家们最感扬眉吐气的一次。和刘永好同时被选为政协委员参加会议的还有广西喷施宝公司的董事长王祥林等23名私营企业家，自来都认为被排斥在国家主流体制之外，颇有“江湖人士”之感的私营企业主们找到了“国家主人翁”的感觉。当刘永好代表全国私营企业家在会上做《私营企业有希望》的大会发言时，刚把发言题目念出来，全场就爆发了热烈的掌声。当时的普通话还带着浓烈四川口音的刘永好很感慨：“私营经济终于和国有经济站在了同一条起跑线上了。”

当天，希望集团为希望工程捐出十万元。



1993年，刘永好在全国政协八届一次会议上代表民营企业家发言

也许是民营经济真的迎来了春天，也许是刘永好们的希望集团的确让许多人吃了一惊，那次会议，他成了当之无愧的明星。刘永好作为私营企业的代表参加了两会举行的中外记者新闻发布会，他的出席显然有开风气之先的意义，在此之前，从来没有一个私营企业主站在国家新闻发布会的话筒前。而就是这一点，让当时全国工商联的领导们捏了一大把汗：这可是面对几百中外记者，什么问题都有可能被提出，作为第一个出现在中外记者面前的私营企业主，刘永好肯定是发布会上的一个焦点，一定有不少问题是直接指向他的，刘永好会怎么回答呢？他知道怎么回答吗？他能说点什么出来呢？开会前一天，紧张的领导们提供了不少材料让刘永好一个一个背下来，目的只有一个："要回答得安全，要回答得不出任何漏洞。"

结果，那天的发布会效果出乎意料地好，刘永好的表现丝毫不像平时寡言沉默的他。会后，中央统战部副部长万绍芬迎过来握住刘永好的手："永好，你讲得太好了！我没想到你会讲得那么好！"

当年10月，刘永好当选中华全国工商业联合会副主席，这是非公有制经济代表首次出任这一职务。

北京开始成为他时常来去的城市。

1993年11月，刘永好作为中华工商联副主席出席在香港召开的第二届世界

华商大会，成为大陆第一次派出参与这个国际会议的代表。年底，刘永好当选中国饲料工业协会副会长。

1993年一定是刘永好人生中最激越的一年。这一年，他和哥哥南征北战，将希望饲料工厂办到了中南和华北，并涉足食品等行业，另一方面，他以企业家身份登上全国政协、全国工商联等参政议政的舞台，人生角色也开始多元化。

大概连他的三个哥哥都没想到，四弟是如此适应这种人生角色的多元化，他一边来往北京与各路朋友、领导们结识，打交道；一边要和公司战略发展部门的人一起研究全国饲料厂的资料及情况，与各家意向合作的饲料厂的领导们谈判博弈；一边坐上火车到某个省份的角落去看饲料厂，花几个小时拟订协议，然后签字、握手。他的内心一定也发生了一些变化，而且是他自己也未曾预料的变化。他的性格也许就是这样，当命运加了点底色，他立即让自己调整了习惯，接受并喜欢上新的颜色，然后，让这种颜色成为自己最好的提升。刘永好从来不是一个僵化的人，对于变化，他乐于接受并且顺应它。

当政协委员、工商联副主席及各种社会活动的光环层层围绕他的时候，他迅速习惯了这种前所未有的生活，而且表现得游刃有余。刘永好的性格温和谦虚，内心强大的力量都化为谦和的待人接物，他不多言，讲话斯文，不像许多那个年代发家致富的人一样头脑发昏，他保持了一个普通人的谦逊心态，泰然地、冷静地、积极地融入新的生活，所以他到哪里都是受欢迎的人，为他和自己的企业赢得了更多的机会。

作为工商联副主席，刘永好的价值在于，在工商联的历史上，他属于承前启后的一代人。在他之前或同期，工商联的众位负责人都是老一辈工商界人士，这些老一辈都是解放前的实业界人士，解放后接受政府的工商业改造，成为新型的企业代表——实际上，他们早已经没有实业在手。1991年中央15号文件提出要恢复工商联的职能，真正实现工商联作为政府和企业界之间纽带的作用。刘永好生逢其时，从他这一代起，工商联真正迎来了民族企业的代表人物，私营企业登入“大雅之堂”，成为中国企业史上划时代的一笔。

也许正是处在这承前启后、新旧交替的时期，刘永好以敏锐的领悟力，得以吸取两代企业家的人生精华：经叔平、王光英、荣毅仁等老一辈工商业人士的豁达人生态度，圆融顺变的历史观，以及新时期同代企业家的努力和开创精神。



中国的工商业发展因为历史的原因，很难找到一条持续的线索，但是，在短短百年的艰难发展道路上，我们还是能找到一些具有典型意义的民族产业家、民族工商业者，他们身上有深刻的中国传统文化的印记，无论个人修为、对企业的治理或是对财富的态度，都有着东方文化的中庸之道和自持之力。上世纪二三十年代的荣氏家族、民生航运的卢作孚等人，在当时特殊的社会时期，完美阐释了中国民族企业家的含义。50 年代后，中国民族企业家出现断层，尽管70 年代后，在香港和台湾出现了李嘉诚、王永庆这样的杰出企业家，但遗憾的是，同时期的中国大陆却无人呼应。而80 年代后，刘永好为代表的一批企业家的出现使这一缺憾得到弥补，他们从事最基础的产业，秉承勤奋作风，带领企业一步步稳健前进。

应该说，刘永好是那个时代最适合工商联副主席这一职务的企业家，中国工商业者的历史传承，在他这里实现了完美接棒。

在1994 年的希望集团十大新闻里，刘永好个人的新闻占了六条：被评为“四川十大英才”；参加政协会议、接受国家科技奖；作为私营企业家的唯一代表出国访问；倡导光彩事业；获颁“中国改革风云人物”、“中国十佳民营企业家”；获颁科技实业家创业金奖。

更多的时候，刘永好出现在各类公开发行的国家大报上，他作为优秀的民营企业家已经成了这一群体当之无愧的代表。

刘永好的人生，已经打开了另一片辽远的天空。

第10章

分家风波

2006年，刘永好获颁“CCTV年度经济人物”，在颁奖典礼上，央视别有心思地请出了刘永行——2001年的“年度经济人物”为刘永好颁奖，兄弟二人先后获得殊荣并同台亮相，这在中国经济舞台上几乎是绝无仅有的画面。二人笑容相似，在台上拥抱在一起的新闻图片一时在各大报纸上登载。自从1997年希望集团“分家”的消息公之于世，这几乎是二人第一次共同在公共场合亮相，尽管他们私底下其实经常在一起。

刘永好发表的获奖感言很是动情：“要是父母还健在，看到这一幕该多好。”

刘永好不止一次说：“其实，我一直不希望‘分家’。”

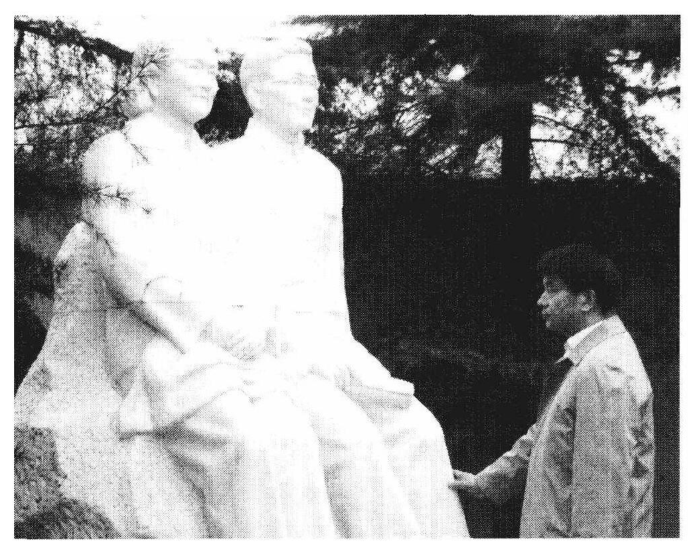
母亲过世

刘永好母亲的好是有口皆碑的，在她去世16年之后，刘永好少年时的同学还一再说：“她妈妈真是特别好的人，对我们都特别好，我还记得她胖胖的样子，特别慈祥，又特别能干。”

1993年1月，母亲郑康致因病去世，刘永好觉得自己内心顿时缺失了一大半

的依归。和母亲的感情是刘永好一直以来最深情的回忆，不仅是缘自母子的血缘亲情，更由于母亲对刘永好做人做事上的深远影响。刘永好一直觉得自己在性格上、为人处世的态度上，很多都来自于母亲的遗传和教育。

在兄弟四人中，刘永好和母亲在一起的时间最长，自然也就最亲近。就连他的出生也和别人不一样：他是母亲在没有医生的情况下，在平岗小学自己的宿舍里勇敢诞下的！那时母亲是小学老师，因为学校距离县城不近，母亲就在学校住宿，父亲则在县城上班，住在县城。


→每年清明节，刘永好兄妹五人都会到父母雕像前拜祭

刘永好记得那个时候经常有住在学校周围的农民来找妈妈念信和写信，母亲从来没有过不耐烦和拒绝。她的确是个善良的热心人，曾经两次在河里救起了落水的学生，因为这个还得到了落水学生的家长送来的锦旗和领导的表彰。后来兄弟四人在古家村创业，母亲经常过来帮忙，每次到儿子们的工厂，也总有周围的农民找上来，找郑老师念信写信，大概他们觉得这样的事情只有交给郑老师才最放心。

因为母亲和周围人的良好关系，使兄弟四人在当地办工厂有了一种温和的氛围，来良种场做工的都是当地的农民，都和郑老师很熟悉并且都很喜欢她，由此劳资双方有“相帮”的感觉，省却了兄弟四人在生产之外的种种麻烦。所以刘永好总是称母亲为“政委”。

在成都青石桥卖鹌鹑蛋时期，母亲拿出一个中国母亲的勇气和干劲，亲自在青石桥帮四兄弟卖鹌鹑蛋，当时她已经年过六十，而且长达二十多年都没有在工作岗位上了，但是，儿子们的事业显然比什么都重要，刘永好跑销售忙不过来，没办法守在青石桥，母亲索性自己上阵了。而当时的青石桥连基本的生活设施都不齐备，老太太却每天都精神抖擞地操持一切。这一点，刘家四兄弟一辈子都难以忘记，而且他们一致认为，他们的第一笔财富很大部分来自母亲的双手。

其实母亲自从父亲平反后就没怎么过苦日子了。四兄弟创业后，她的经济条

件非常好，四兄弟都给她钱花，甚至固定给她开份“工资”，以此博母亲一乐。但母亲好像从来不给自己花钱，她总是看小辈们谁要扔旧衣服，就故作生气：“又浪费！真是没过过苦日子！”然后就把旧衣服拿回来自己将就穿上。

母亲似乎对财富带来的一切并不敏感，家里请了保姆，但她好像不习惯，总是要自己下厨替儿子们做饭，全家人也都真心喜欢她做的饭，觉得比保姆做得好。刘永好特别清晰地记得母亲做的回锅肉的味道，而且他一直觉得再也吃不到母亲做的豆豉和豆花那么好吃的东西了。

但是就是母亲这么节俭的人，在她过世后，刘永好和哥哥们却发现母亲的存折上没什么钱了。这令他们很费解，因为他们一直在给母亲钱，有几年还给母亲开过“工资”——虽然目的是为母亲开心一下，数目却也不小。母亲平时除了给孙儿们买这买那，应该也花不了什么钱啊？等到给母亲收拾东西时，大家才恍然大悟。

母亲有一个小本，上面密密麻麻记录了很多人的名字，名字后面是大大小小的数字，从几百到几千，刘永好和哥哥们一看就明白了，这是母亲多年来资助周围人的记录，这些人大都是公司有困难的员工、她以前的一些有困难的同事和邻居。刘永好看到这个本子，想掉泪，母亲生前从来没有对他们提起过这些事，和他们在一起的时候，母亲更多是和他们聊聊家里的事，有时也聊聊自己对刚刚看过的报纸的感想。

母亲过世，对于刘永好而言，是一个最美好年代的终结。不过，随着年岁渐长，他越来越发现，自己的很多性格，在对事对人的态度和方式上，和母亲都那么相似。

也许，这种相似，是最好的传承和思念……

突如其来的分家

很多人都认为，如果刘永好的母亲晚十年过世，就不会有两年后刘永好和刘永行这对商界强强组合的分手。希望集团也会延续强劲霸势，成长为一家中国大陆的华人典范家族企业，香港有李嘉诚，台湾有王永庆，大陆也应该有一家超级民营企业出现，如果是家族的，更符合中国人的传统观念，更皆大欢喜。

希望集团拥有太多令大众兴趣倍增的因子：家族企业、兄弟携手、白手起



家、十年实现1000元到过亿资产的跨越……方方面面都是传奇故事的最好蓝本，对于一个伴随中国改革开放历程的家族企业，一个非主流经济体制下生存的企业，一个在中国80%是农民的社会前提下发展农业产业的企业，国人有理由抱最大的好奇心关注它的发展，甚至，为它设计好发展的线索和情节。但是，传奇故事正在进行的时候，故事的主角突然告诉大家："故事结束了。"

这大概是1995年刘永行和刘永好分家故事给大众的感觉，虽然明确的消息直到1997年才广为人知，虽时隔两年，引起的轰动效应仍然没有打折。

兄弟四人都保持了最大的低调，对外口径一致："不是分家，是明晰产权"。这种说法可谓语焉不详。特别是刘永好，一直用微笑拒绝外界的巨大好奇心，三缄其口，让媒体毫无办法。

即使到了今天，刘永好的态度也没有太大变化，也许对于他们二人来说，分，也是不得不为之……

即便老百姓的说法是：树大分杈，但分家毕竟是一个割舍的过程。如果说第一次分家还没有严格意义上的分：当时唯一的资产新津希望饲料厂依然是四人共有的，只不过在下一步的发展方向上，四兄弟尊重了彼此的选择，把各自分到的利润用于自己的领域，但新津饲料厂在委托给陈育新管理后，另外三兄弟依然在不断注入心血。

而在注册成功希望集团公司后，虽然严格意义上讲只有刘永好和刘永行自1991年后发展的公司注入了希望集团公司，但从整体上讲，大哥和三哥的企业依然列在广义的希望集团之列。因此，长期以来，对希望集团的认识，公众更多的是理解为四兄弟的共有财产。但从笔者收集的资料看来，从严格的财务上来说，除有少数股份在刘永好和刘永行共有的饲料公司里外，三哥陈育新和大哥刘永言在资产占有上，是不包含在希望集团之内的，即希望集团公司与希望集团是两个不同的概念。

因此，第二次分家，实际上是刘永行和刘永好单对单，是二人之间的分家。

1995年，刘永好和刘永行运营的希望集团已经发展成为年产值15亿元、饲料生产能力100万吨、自有资产3亿多、拥有28家下属公司的大公司。在《中国私营经济年鉴》中，已经连续两年把希望评为500家最大私营企业的第一位。在饲料工业百强中，更是当然的本土企业第一。经过刘永行和刘永好在1993年

到1995年几年间的加速度建设，希望集团已经到了一个黄金时期。

刘永好不愿意分家，他坦承这一点。

所以，当1995年4月的某一天，刘永行在办公室提到分家，让他深感吃惊。

那其实是简单的一天，跟平时一样忙碌。刘永好比刘永行晚一些到公司，在办公室坐下后，和二哥简单说了一些公司的事情。永行开口说："永好，我们聊一聊。"刘永好听二哥的口气，知道是件不简单的事。"你看这样好不好?"永行说，"我们调整一下。你看，我们两个一个办公室，你很能干，我也很能干，我觉得太浪费资源了。中国市场这么大，我们是不是调整一下？在产权上我们把它明确，你带一个团队，我带一个团队，各自发挥。我们可以互相支持，互相配合。"

刘永好沉默了一会儿，他问永行："我觉得还是不调整为好。我们两个搭档可以说是最好的了。优势叠加，也能够互补。而且现在集团各方面发展都是最好的时候，如果这个时候调整，我感觉会削弱发展的势头。不过，我们是兄弟，公司是两个人的，我也不能勉强你。无论如何我都觉得不分为好。"

但刘永行显然已经想好了，他非常坚持："还是调整比较好。"

和刘永好提出来后，刘永行也把自己这个想法告诉了大哥、三弟和妹妹永红。两个兄弟和妹妹的想法和刘永好一样：不要分。

刘永言、陈育新和刘永红也都认为，从外部影响来看，希望集团被公众都看成是刘家四兄弟共同发展起来的，是刘氏家族的整体形象，如果分家，影响会不好；而且目前正是发展最好的时期，突然要分，合作伙伴也会怀疑是不是公司发展有问题了？再有，三人也都认为，永行的管理和眼光加上永好的战略和营销，绝对是难得的结合。"打虎亲兄弟，上阵父子兵"，没有什么比自家人合作更让人觉得安全可靠了。

兄妹五人，四票是"不分"，一票是"分"。但事实是：公司是两个人的，最终的结果无非是一票对一票。在刘永行的一再坚持下，大哥、三哥、五妹都没有办法，"由你们协商定吧，反正是你们两人在分。"

事情开始进入僵局了，分还是不分？除了家族和企业的考虑，刘永好也考虑了社会影响。在那两三年，他作为希望集团的代表领取了无数社会的荣誉，深知希望集团已经不仅仅是一个简单的家族企业那么简单，它已经是民营企业的一个标杆和国家经济体制改革的一个示范性代表。换言之，它已经不仅仅是刘氏兄弟



的希望集团，也是社会的希望集团。刘永好此时的身份已经不仅仅是希望集团的总裁，他有非常重要的社会职务，他所承担的责任已经不限于希望集团，他必须为希望集团承担的社会角色所造成的影响负责。

考虑到自己政协委员和工商联副主席的身份，刘永好将分家的可能向四川省政府以及工商联的领导做了汇报。

领导们的反对几乎是异口同声的，政协副主席王兆国一个电话打到成都，表达了自己的意思："建议不分。"并派出全国工商联第一副主席郑万通专程到成都协调此事。四川省委书记谢世杰专门把四兄弟请到了饭桌上："今天国务院扶贫办的同志来我都没陪，专门请你们吃个饭，就是要协调你们分家这件事。"然而，大概那几天兄弟四人的情绪都绷得比较紧，那顿饭的气氛紧张而尴尬。对分家持反对意见的刘永好面对永行要分家的态度，一反平时的冷静温和，急于表达自己的观点。

领导们的协调显然没成功。不愉快的一顿饭——这是兄弟间少有的碰撞，也许正是这一次的不愉快，让刘永好反而冷静下来，他决定接受分家。

虽然时过境迁许多年，刘永好依然对那一次饭桌上的不愉快只字不提，在对分家一事的描述中，他也只肯用最少的话最简单的用词。但是，在对当年许多亲历者的了解中，我能感觉到，刘永好当年的确跋涉了艰难的心路历程，从他接受分家那一刻起，刘永好在自己的人生路上，大大跨越了一步，无论是从身份上还是心态上，他已经不仅仅是企业家刘永好了。他对笔者说："我想，分有分的好，我和二哥都是很强的人，分开后有独立的空间发挥，也许还能做出更多事。一定要分的话，迟分不如早分。"

家庭会议

刘永行对刘永好说："找个晚上，我们五兄妹开个会吧。"

那个晚上的会议只有兄妹五人参加，也只有五兄妹知道这次会议，各自的家属都毫不知情，他们有一个共识：以最简单、最纯粹的心态和方式来处理这件事情。既然涉及企业资产，还是最直接的当事人参与最合适。

刘永行提出了分的办法：兄弟原则——一人一半。中国市场大，要么分成一南一北，要么分成一东一西；你分我就选，我分你就选。

刘永行对兄妹说：既然是自己先提的，那么，自己来划分，刘永好选。当夜，两兄弟在几小时内就把资产按地域划分清楚，大致以长江为界，一南一北，各13间工厂。在此界定下，永行和永好还约定，以后各自发展，要竞赛不要竞争，不侵占对方市场，十年之内不得过江；双方现有管理人员由其本人自由选择，两兄弟不参与意见，但之后两边公司的干部流动必须经过两人共同认可；同时，大家共享技术，共享希望的品牌。

刘永好选择了长江以南的13间工厂。

会议还商量了兄弟四人共有的新津希望饲料厂的股权问题，依然是兄弟原则——平分，一人四分之一。永红是妹妹，而且母亲在世时帮着做了很多事，应该有所体现，所以，兄弟四人各自从股份里抽出十分之一分给妹妹。工厂继续由陈育新管理。“我们是一家人，而且只有一个妹妹，做哥哥的应该分给她。”刘永好这么回忆。

协议是手写的。在平静的气氛中，兄妹五人都签了字。

当时中国最大的民营企业，价值数亿元的资产，一夜之间划分干净。

一件本该沸沸扬扬的资产划分，一场本该纷纷扰扰的分家事件，以一次家庭会议的形式宣告结束了。

很快，希望集团在集团内部报纸发表新闻：“希望集团东方投资公司、南方投资公司宣告成立——集团董事长刘永行兼任东方公司负责人，集团总裁刘永好兼任南方公司负责人”，行文用词含蓄谨慎，丝毫不透露所谓分家的消息，但是，这实际就是东方希望集团和新希望集团两大公司的开始，在最初，叫东方希望和南方希望，南方希望行使集团总部的职责。不久之后，陈育新注册华西希望集团，刘永言注册大陆希望集团。希望集团自此成为一个广义上的刘氏家族企业，在四兄弟的所有公司和工厂里，只有新津希望饲料厂平均地属于四兄弟，可以视为没有被“分家”，这是他们的创业之始和崛起之初。

没有人问过刘永行为什么当时执意要分家，他对外的说法一直是：决策上出现重叠，对企业的发展没有好处。企业的经营在一定程度上需要独裁。

这当然是一个理由，但时隔多年，站在刘永行的角度，笔者认为也许还有一个原因就是，公众对希望集团的反应忽略了好强的刘永行。因为那个时候刘永好是集团法定代表人，对外一切事务都是刘永好在负责，自然，外界给予希望集团

的光环都给了刘永好，包括一些社会职务。尽管两兄弟都在同样为希望集团贡献，但得到的光芒却出现了一边倒。在刘永行的内心深处，大概也有些无奈，与其如此，不如各取江山各领风骚，英雄都是需要掌声的。



→ 2006 年，“CCTV 年度经济人物”颁奖典礼，兄弟同登台

据刘永好身边人回忆，在几年后的一次闲谈中，刘永好说了这么一句：“我当时确实忽略了二哥的感受。”

陈育新从那以后一直管理着新津饲料厂，经历岁月的流逝，这个老厂的一切已有纪念之感，车间里用木框裱起来的“注意事项”是在 1994 年挂上去的，生产设备还是当年四兄弟共同安装起来的那套设备，还在用，而且工厂的人说“很好用”；厂房也是当年他们自建的，现在看来还不难看。几兄弟当年办公的小平房很有 80 年代的特点，方正、窄小，门口还种着花。厂区洁净，车间弥漫饲料的味道，装袋的饲料码得很整齐。在工厂对面的希望饲料研究所，现在已经空空如也，刘家兄弟在新津时期，曾经共同在这里居住过，也在这里接待了无数前来参观访问的领导和同行，他们四兄弟许多对外公开的合影，也都是在这里拍摄的。这两处建筑都没有任何翻新的痕迹，似乎有意而为之，毕竟，这里是唯一能

寻找“希望”痕迹的地方了。

我们有时候真要替历史松口气。刘氏兄弟的分家经历十几年后有了多赢的结果，这当然有赖于刘氏兄弟个人的高超经营能力，却和分家没有必然的联系，也许，不分家，刘氏的希望集团会成为我们难以想象的商业帝国。当然，这都是假设，历史只能证实，不能证伪。在一些人看来，刘氏分家是中国家族企业发展的一处遗憾，传统的家族企业最终还是倒在现代企业制度的冲击之下。如果刘氏的希望集团能向另一个华人企业——正大集团一样，保持固有的规模和形式向前走，希望科研所也许不会仅仅在新津供人参观而已。

但是，也有另外的观点认为，刘氏分家为中国民营企业的发展提供了一个良好的范本和案例，在发展到一定时期的时候，及时把产权进行了明晰，避免了以后因为人事和资产的不明确出现管理的内耗。而且，在分家后，在人才上出现新的需求，各自广纳人才，建立了自己的经理人队伍，为社会优秀人才进入优秀企业提供了机会。而刘家四兄弟，携手创业，在创造了一定财富后，理智地明晰产权，各自发展壮大，在2009年，四兄弟的集团公司销售总额超过了800亿元人民币，2010年，四个集团的销售额相加则可能超过1000亿人民币。可以想见，如果不分家，原始的希望集团不可能出现这种裂变式的发展，也不可能创造这么庞大的财富。而最令人激赏的是，四兄弟的分家最终在情感上避免了互相伤害，保持了中国人传统的家庭温情。

在中国民营企业的发展历史上，兄弟分家的例子不在少数。苏宁环球集团董事局主席张桂平说起自己与弟弟——苏宁电器连锁集团董事长张近东分道扬镳时，他用了一个比喻：“原来是一股道上跑着两辆车，现在是两股道上各跑着一辆车，我想这个力量肯定比原来大。”

刘永好在谈到曾经的民营企业第一——希望集团时，他用了“载体”的说法：“它是一个非产权性质的母公司，是品牌的载体、情感的载体。如果你要说它是一个一级集团，也是可以的。我们兄弟的四个集团公司，都是二级集团。”



第四篇

在路上



第 11 章

稳舵，再次起航

公司大了，事情就多了，最明显的就是琐事多了，这大概是刘永好在面对逐渐壮大的公司时最感费心的事情。

生产饲料的公司，编织袋是不可或缺的材料。刘永好一直采用外买编织袋的方式，因为简单直接。随着工厂越来越多，他开始留意编织袋这一环节的成本控制。他叫人专门查了一下分公司的购买情况，结果，十个公司有十种进价，有一块三的，有一块二的，有一块四的，差别不大，但就是不统一。刘永好自己在办公室算了一下，出了一身冷汗，以自己旗下几乎上百家饲料厂的规模，每年用十多亿条编织袋，即便每条出现一毛钱的灰色地带，对公司都是一笔可怕的损失。

“不是主要的生产资料，相反最容易出问题。”刘永好说。

于是，刘永好自己成立了一家编织袋厂，集团从此统一了进价。

和二哥刘永行的分家可谓干净利索，在一个月内，两边的工厂迅速在财务上实现了分离。希望集团总部的员工也得到消息：将在东方希望和南方希望之间进行职业选择。在当时的员工中，普遍出现了两难的局面，一方面，从宾主关系上



讲，因为刘永行长期镇守企业内部，与员工更为熟悉，他的管理能力在企业内部极受肯定；而刘永好的对外能力和战略眼光为企业不断带来各种发展机会也为员工所眷恋——两边都有优势；另一方面，东方希望所辖区域为长江以北，虽然东方希望在分家后一直将总部留在成都，但难免以后有搬迁出川的可能，这一点上，年轻一代有闯世界的渴望，而老一代人则更愿意留在家乡。

工厂部分不用调整，主要是总部的人员面临选择——选择的结果几乎是一半对一半，也许是平时和刘永行交道比较多的原因，许多业务干部选择了东方希望；刘永好的南方希望保留了大部分行政人员——应该说，在人员上，刘永好在短时间内丢了业务上的精干部队。

1995 年 5 月，对于刘永好来说无疑每一天都充满了考验。他一方面要保留住兄弟情分，让分家这个过程走得不伤家人和气；同时，他面临一个急需扩充的企业摊子，他必须非常迅速地把属于南方希望的制度体系建立起来。而在企业外部事务上，他除了要尽量使分家的消息不被社会上沸沸扬扬的舆论所淹没，还要投入民生银行的筹建和光彩事业的推进，后二者对他而言，开天辟地，无比重要。

5 月 30 日，刘永好在成都温江柳城宾馆召开了南方希望的总经理工作会议，13 家公司的总经理齐聚成都。这 13 家分公司有希望新建的工厂，也有和国营企业合并的老厂；有已经赢利的，也有尚未赢利的。刘永好面对几十个分公司的总经理和南方希望的主要干部，显然心情很不平静，从早上到下午，刘永好一人在话筒前讲了七个小时！

当年参加那场会议的不少人都还记得刘永好的讲话，“显然是动了情”，他从兄弟四人的创业开始讲起，“砸锅卖铁”“艰苦创业”的字眼被刘永好提及数次，新津养殖场的一点一滴，刘永好把它们从记忆里都翻捡出来，一一讲给自己的总经理们听。当时的会场安静得连谁的呼吸声重一点都能听得到。

刘永好把自己的讲话分了三部分：一、“希望”走过的路；二、抓住新的机遇求发展；三、团结奋斗，希望明天更美好。

完全没有稿子的七个小时的讲话，刘永好在结束后居然没有感到累，“不知道为什么，当时真的就觉得有那么多话要讲。”其实，刘永好在南方希望和东方希望成立公告发出 20 天后就召开这次会议，给总经理们鼓鼓劲儿是最基本的前提，更多是希望把自己的中层们召集过来，为南方希望的发展建立一套新的、更

有效的管理机制。他每天和这些总经理泡在一起，最后，形成了“劳动用工暂行规定”“总经理工作守则”“广告宣传管理暂行办法”“质量管理暂行办法”等十个文件。“真是神速，从那以后制定一份文件好像再也没有这么快的速度了。”当年参会的一位总经理感慨。

建章建制对于此时的刘永好显得异常重要，一方面，公司面临招收大量新人，人员培训需要有章可依，最主要的是，从时间的发展来讲，刘永好觉得公司需要一套新的规章制度实行管理。在此之前，公司及工厂的内部管理大致沿袭了新津时期的思路，把维护工厂及公司的资产安全放在了首位，管理工作细到微处。据最初的员工回忆，当时的希望饲料厂，对任何拿进、拿出公司的东西，诸如一个灯泡，一颗螺钉，都要上报到总经理处登记。这样的政策在当时私营企业社会处境不明朗、工厂数量不多、负责人的精力顾得过来的情况下，也确实有效地维护了工厂的资产，但问题在工厂越来越多的情况下出来了，管理者的精力如果都用到资产维护的细节上，缺乏大的制度对整个工作程序进行保障和指导，有些工厂的负责人，甚至刘永好刘永行都只有凭框架性的制度去感觉。因此，借由分家的契机，刘永好首先在企业做的第一件大事就是制定各种章程。

章程的制定并不是件简单的事。当时的国有企业有很多好的制度，但是只是纸面功夫，落实不到具体工作。刘永好一再提醒自己不少在国企工作多年的手下：“我们不要粘在墙上的制度，要落实得下去。过个嘴瘾有什么意思？而且不要弄得太复杂了，要让每个员工都能懂公司的要求，都记得住。”

刘永好一直没有副手，他的下面设了一个管理部，比其他部门高半级，平时刘永好不在的时候就是管理部的负责人负责代行其职，但因为部门不全，一旦刘永好离开，许多事情就无法处理了。1995 年 5 月，总经理会议之后，南方希望很快就成立了审计监察部等部门，为疏通管理做好了组织保证。

管理文件也制定得非常详细，包括“总经理 30 个不准”、“总经理行为规范”这一类的准则和规定。在生产流程上，包括集中采购、统一配方等细枝末节。这些文件，对南方希望以及以后的新希望的发展起到了保障作用。

总经理会一共开了七天，这七天对于刘永好和他的高管们来说都特别难忘，因为这是一个“结束”，也是一个“开始”。

一个值得提起的细节是：在刘永好发表讲话当天，大哥刘永言、三哥陈育



新、妹妹刘永红也到了会议现场并都发了言。

刘永好内心再清楚不过，这是一个充满挑战的开始，如果说在以往几年他和哥哥携手开创了一个企业的美好江山，从今以后，他的任务就是如何把分到自己名下的这片江山维护下去，更重要的是如何将企业进一步壮大。他作为南方希望的董事长，必须把企业推到另一个高度，而他身上所承担的社会职务，也在无形中激励他无论如何要把企业经营壮大。

虽然没有公告天下，但终有一天世人会知道刘氏兄弟已经分而治之。江湖相望，互为砥砺，在一个旁观者看来，把南方希望和东方希望相提并论、互相比较在所难免，也许，刘永好有点无奈，但是，他必须面对……

第12章

光彩事业

2005年11月，刘永好在上海出席了联合国全球契约中国峰会。新希望集团是中国第一家加入全球契约的民营企业。

全球契约是联合国前秘书长安南于1999年在达沃斯经济论坛年会上提出的倡议，号召私营部门承诺遵守国际行为准则，承担维护劳工权益、保护环境等责任。

刘永好在峰会上的发言表示："基于全球流行的禽流感，虽然新希望集团受很大影响，但新希望决定拿出1亿元资金专门用于帮助农村养殖户减少损失，并派出专业技术人员帮助农民合理防御、合理用药。"

在刘永好看来，参加全球契约的精神其实是自己鼎力倡议的"光彩事业"的延伸，而光彩事业促进会，则是中国较早响应全球契约的非政府组织。

无论是光彩事业还是全球契约，都不是做个姿态那么简单，它需要企业付出实际的精力和财力以及爱心。就刘永好而言，倡导并积极参与光彩事业，是他二十多年企业生涯中最为得意和骄傲的事业。



由一个西昌的孩子开始

我相信刘永好在四十来岁的时候是没有所谓的中年危机的，那是他最繁忙的几年，也是这个国家经济建设最繁忙的几年，企业家的概念在那个时候开始为大众所熟知和接受，也是从那个时候开始，传统的“无商不奸”的鄙陋观念被扔到故纸堆里，一批阳光的、真正代表了民族实业的企业家浮出水面。当然那也是浮躁的几年，许多年后寂然无声的三株、沈阳飞龙等企业正是在那几年间恍若蘑菇云般爆炸开来，史玉柱也开始修建“巨人大厦”。那是最好的年代，也是最热闹的年代。不过，刘永好向来淡定，在国家经济政策不断的调整下，他像一股城市中的潜流，悄然无声地顺着河道，迅速前行。

他很愿意大家把他和农村联系在一起，他也希望自己给大家的印象是一个善意的、上进的、阳光的企业家，也许“农村”这二字的含义更能让他找到自己的定位。

1997 年，曾有记者问刘永好：“你从来都很朴素和谦虚，是什么因素促使你要拼命地‘夹着尾巴做人’?”刘永好习惯性地“呵呵”笑了两声，回答说：“不是。我还是希望给社会一个说法。有人说民营企业家朝气蓬勃，是新生力量，但也有人说民营企业家是社会渣滓，成天吃喝玩乐。我们多约束自己，生活得健康一点，对国家、企业、员工都是一件好事。”

也许这是刘永好发起光彩事业最原始的动力。光彩事业也是刘永好繁忙作息中的重要一项。

光彩事业源起于 1993 年刘永好的一次出差。那是他东奔西走为希望集团扩张版图的一段时间，一次，他从成都乘火车到昆明，为在昆明兴建饲料厂做前期的调查和考察，列车即将到达四川凉山州州府西昌前，在一个小站停了下来，大概是等待会车。许多乘客都下车去透透气，坐在硬座席窗边的刘永好则安静地坐在车厢里等待开车。就是这个时候，他看见对面停住的列车下面突然钻出来几个头发长长的、全身黑乎乎的小男孩，他们都赤着脚，赤着上身，只穿了小裤衩，背着背篓跑向这列火车的车头，他们是去掏煤渣的，那个时候的火车还是烧煤为主，有些掏出来的煤渣还没烧尽，捡回去后还能再用。这几个孩子努力地捡着煤渣，偶尔还争抢起来。有车上的旅客一时高兴扔点糖或饼干给他们，这些小孩就

高兴得不得了，纷纷涌上来抢。

刘永好看着这几个小孩，心里很感慨，他想起三十年前自己也是这样的一个少年，光着大脚，背着背篓，到处捡煤渣，换得一点微薄的收入。

从昆明回成都途中，刘永好特意在西昌停了两天，考察了一下当地的养殖业情况，觉得从饮食习惯上来说，当地人对猪肉的需求不小，凉山有做猪饲料的市场潜力。不过，因为脱离农奴制度不过几十年，凉山当地农民对市场经济完全不熟悉，在和他们进行市场交易的时候，会出现一些不可预料的情况。在这里开饲料厂，有市场前景也有操作风险。如果纯粹从生意角度考虑，可开可不开，但刘永好已经想好了：争取在这里建一个工厂，帮助一下当地的产业建设，同时，间接也是帮到了那些捡煤渣的、和他当年一样的孩子。

正是那段时间，国家颁布了“八七扶贫攻坚计划”，“八七”的含义是：力争用七年左右的时间（从1994年到2000年），基本解决当时全国农村八千万贫困人口的温饱问题。刘永好联想到四川凉山州农村的贫穷，想到那捡煤渣的小孩，觉得完全可以把这个想法推广成一项大的计划，时年正是他任全国工商联副主席的第一年，于是他希望工商联推进这个计划。当时的刘永好越想越激动，他的想法是，找一批涉及农业的企业家，把资金、观念、技术、产品带到贫困地区做投资，在当地形成示范作用，带动产业的发展，同时也能解决当地的一些就业问题。另一方面，这些投资行为也能联系产业的上下游，让比较贫穷的人参与到产业链上来，通过养猪、养鸡、种植玉米等最基础的养殖种植行为，提升这些贫困家庭的收入水平。

刘永好把这个计划想了一夜，当晚翻来覆去睡不着，他觉得很激动，最后干脆找到经济局长胡德平，深夜长谈了一个多小时。第二天一早，他在电话里向时任工商联主席的经叔平做了汇报，经叔平一句“你这个想法好，是对的。我会竭尽全力支持”让刘永好很高兴。紧接着，他又向全国工商联第一副主席蒋民宽做了详细汇报，得到的答复同样是：“很好！我们商量一下。”领导们都很兴奋，虽然没有完全答复，却没有任何敷衍的成分，刘永好知道，这个计划的立项成功一半了。

过了一天，刘永好从蒋明宽那里得知，全国人大副委员长、曾任工商联副主席的王光英先生——老牌的红色资本家，也特别支持刘永好的想法。



刘永好把这项计划定位为："非公有制经济人士参与国家扶贫开发"，他的想法可谓用心良苦：要让民营企业家们做好事、做善事不是一件难事，但是，要让民营企业家们持久地、有效地对贫困对象进行帮扶，一个正式的名头是必须的。而且，作为民营经济人士，通过对社会的回报赢得社会的尊重，也是作为工商联这样的组织应该替企业家们操心的。

刘永好当然希望这个计划有更多人参加，如果是他的个人行为，示范作用显然不会很明显。于是，他在工商联会员内部圈定了十个在产业上涉农的企业：大连韩伟集团、河南思达集团、贵州神奇制药……之所以找涉农的企业，是因为在扶持贫困地区的经济行为上，涉农企业比较直接，也比较现实。

当晚刘永好给这些集团的老板，同样也是工商联会员的企业家们打电话，征求意见。电话一个接一个地打，结果不出刘永好的估计，百分之百都是"答应!""支持!"

刘永好还特别将此事汇报给了中央统战部部长王兆国，王兆国很肯定地对刘永好说："好，永好，你的提议非常好，我们部里的同志和工商联的同志已经给我报告了，我们统战部是大力支持的，这个事很好。一定要把它做成、做好、做出特色，这体现了我们非公有制经济人士的社会责任以及响应党和政府的号召扶贫济困的精神风貌，这是大好事，全力支持，并且希望常委会把它作为一个重要的事加以研究讨论。"

最后这项计划定名为"光彩事业"。取名自胡耀邦 1983 年针对"个体经营、私营经济是否光彩"之争论的一个观点："私营经济是光彩的!"

1994 年 4 月 23 日，刘永好等十位民营企业家联名倡议《让我们投身到扶贫的光彩事业中来》[①]，光彩事业正式发起。

光彩事业定位于以广大非公有制人士和民营企业家为参与主体，港澳台侨工商界人士共同参加，以自觉自愿、量力而行、互惠互利、义利兼顾为原则，将西部大开发作为重点，面向老少边穷地区和中西部地区，以项目投资为中心，开发资源、兴办企业、培训人才、发展贸易，并通过包括捐赠在内的多种方式促进贫困地区的经济发展和教育、卫生、文化等社会事业的进步，共谋利益，共享文明

---

① 全文请见本书第 305 页附录。

安乐，以先富带未富，促进共同富裕。

2001 年 11 月，光彩事业进行了七年之后，统战部部长王兆国在中国光彩事业二届二次理事会上，将光彩事业及其参与者的精神追求和价值取向概括为 32 字的“光彩精神”：致富思源，富而思进，扶危济困，共同富裕，义利兼顾，德行并重，发展企业，回馈社会。

星火燎原

1994 年基本上是希望集团的“扶贫年”，7 月在“光彩事业”的倡议发出一个多月后，刘永好一直紧锣密鼓筹备的西昌工厂就动工了。

1992 年以来，刘永好已经有了快速建设工厂的丰富经验，西昌工厂从建筑施工队入驻工地到上万平方米的厂房建成，仅仅 63 天。西昌项目希望集团一共投入了 1500 万元，生产能力为每年生产饲料 10 万吨，招收了 200 名凉山州贫困地区的青年就业。刘永好还做出承诺，每年招收 50 名青年进行科技生产和现代管理培训，同时投入服务费用 80 万元，让利 100 万元为凉山州最贫穷的地区提供饲料。

对于四川凉山这样的贫困地区，这个投入显然不是小数，凉山州政府立即把希望西昌饲料厂的工程列为 1994 年第一号工程。当然，这也是中国光彩事业的第一号工程。

周昌是伴随西昌厂从成立到发展壮大的老希望人，他在西昌厂待了 12 年。实际上，像他一样由希望总部派到类似西昌厂这样的光彩事业工厂的同事不在少数，而且，待的时间一般都超过五年。

“很难说为什么一待就很多年，其实条件真的很艰苦。可能真的是有一种荣耀感，每天好像都在做一件好事，感到被养殖户需要，很有荣耀感。”周昌记得那个时候，几乎每天都要跋山涉水到西昌下面的乡镇给农户们做养殖辅导，手把手教农户们怎么调配饲料，怎么饲养，怎么才能让猪长得又肥又壮。

最苦恼的是收款的时候。传统的少数民族地区，经济观念淡薄，几十年前，他们还实施的是物物交易，对要按约定时间交款这种条例根本不在意，收款员基本上是毫无办法。卖给养殖户的饲料本来就已经降低了利润，起初又都收不上货款，收款员有时多催两次，对方拳脚就上来了，希望的人只好作罢，只有等待他



们慢慢改变观念。

随着交往越来越多，希望的人和当地人建立了良好的感情。曾经有一个彝族农民在城里喝了酒，摇摇晃晃走山路回家，走到半路晕倒磕伤了，恰巧被希望的技术辅导员碰到，于是把这位身躯庞大的兄弟一路扛到了村子里。没想到这位农户正是长期使用希望饲料的养殖户，而且经常赖账，但从那次以后，他再也没有拖欠货款。

“西昌厂作为光彩事业工厂之一，真的帮到了凉山州农民很多。农民养猪周期缩短了，从一年变为半年；养殖方式变了，人、猪不住在一起了；规模也扩大了，小猪也不再满山跑了。农民向公司特派的光彩辅导员学会了科学养殖，逐步富起来了。西昌厂没有什么华丽的包装，就是脚踏实地为农户服务，一家一家帮助他们把养猪这件事做好。”周昌说。

西昌工厂建成后，刘永好马不停蹄地启动了贵州贵阳饲料厂。依然是投资1500万元，设计生产能力为年产10万吨饲料，产值将达1.5亿元。同时配套的计划还有：帮助贵州省贫困地区培养饲养业人才，让利50万元向贵州省贫困地区提供高档饲料，每年投入50万元向省内贫困地区派出8个常年性科技扶贫小分队。

刘永好此举感动了当地政府，在与贵州当地政府举行签字仪式后的见面会上，省长、省委副书记连连握着刘永好的手说：“贵州3400万人民不会忘记你们！”

一年后，河南大别山地区的希望饲料厂和西藏林芝地区的饲料厂也开始动工，光彩事业在希望集团又多了两个落脚点。

到1995年11月，希望集团在光彩事业上共投入1.02亿元资金，共实施了8项光彩事业工程，投产的有4个。而全国光彩事业在一年内协议投资额达20亿元，到位资金8亿元，实施项目450个。其后十多年，希望集团采取同样的方式，先后投资超过26亿元，在老少边穷地区建造了40余家同类型的光彩事业扶贫工厂。

而进入21世纪，随着刘永好产业帝国的不断扩张，光彩扶贫工厂的类型也逐渐发生了变化。

在国家第一个开发扶贫试验区贵州毕节，新希望依托当地的煤炭资源，发展

煤化工，总投资40亿元，走煤电一体化的路子，将贵州毕节地区的煤炭资源优势转化为经济优势，培育贵州省新的经济增长点。该项目已于2008年2月破土动工。

在甘肃金昌，新希望投资近10亿元组建聚氯乙烯工厂和硫酸钾大型涉农化工企业，与当地骨干企业联手打造国家试点的金昌循环经济圈。该项目拉动地方经济，直接和间接解决了当地数千人的长期就业问题。

作为中国最大的涉农企业之一，刘永好一直被媒体称为中国新农村建设的积极践行者和探索者。2006年"两会"期间，刘永好联合38位全国政协委员和人大代表，发出了《让我们积极投身到社会主义新农村建设中来》的倡议，提出"一帮一，手牵手"，一个企业联系、帮助和带动一个村，有条件的企业带动若干村发展。作为发起人，为落实"倡议"，刘永好率先行动，计划在三年内帮助100个村。据目前新希望集团内部资料显示，截至2009年底，新希望已在四川、重庆、贵州、云南、山东等省市农村逐步开展产业带动周边的帮扶工作，联系和帮扶了64个村发展建设原料种植基地3.2万亩，辐射带动的种植基地共280万亩，并帮助超过80个村、200多万农户通过发展养殖业走上致富之路。

2008年4月，新希望集团作为涉农第一龙头企业，与四川资阳市政府签署战略合作协议，推进"六方合作[①]+保险"百万生猪养殖体系，帮助当地发展和推广富民模式。

2008年10月，新希望与乐山市政府签署战略合作协议，通过"六方合作，四包八统一[②]"模式打造四川首条完整的生猪安全食品产业链。新希望将带动当地10万农民共同致富，并向社会直接提供可追溯产地的安全放心猪肉。

……

在刘永好等人的示范作用下，中国"光彩事业"如星火燎原，吸引了越来越多的民营企业家投身其中。据中国光促会官网资料显示，截至2006年，参加"光彩事业"的中国民营企业已有19982家，到2008年，累计到位资金为1864

---

① 六方合作，即政府、银行、保险公司、农户、企业、金融担保公司合作。

② 四包八统一，四包即包良种仔猪购进、包技术服务和防疫、包饲料供应、包生猪回收；八统一即圈舍统一、品种统一、投入品统一、防控统一、饲养统一、监督统一、保险统一、销售统一。



亿元，帮助1012万农民走上了脱贫致富之路。

一个有趣的细节是，1995年11月，刘永好应邀到北京大学演讲，和北大学生交流自己的创业史，当谈及自己倡议的光彩事业时，学生们的反响甚大，北京大学的研究生，当时任研究生会主席的王航提出了“大学生投入到光彩事业中来”的倡议 。从此刘永好与王航认识，几年后，王航加入刘永好的新希望集团。

为鼓励更多民营企业参与到光彩事业中来，光彩事业促进会向政府申请到了一些税收和财政上的优惠政策，比如低息贷款、贴息贷款。但笔者从新希望集团的内部资料看到，刘永好一直没有将自己集团参与的光彩事业项目上报申请优惠政策。“我不想通过这些项目得到额外的好处，”刘永好说，“我从1994年到2009年，已经投了26个亿到光彩事业的项目上了，但我想让我们的投资行为切实帮助贫困地区人民致富，而不是利用光彩事业去争取对我的企业的优惠政策，去获得特别的贷款，更不是争名誉，因为那和我们的‘发心’不相符。我们的初衷是帮助穷人，光彩事业得到优惠政策，得到支持是应该的，但我是发起人之一，不能让别人误会我们发起光彩事业的动机，我们应对自己要求高一些。”

造血型慈善

刘永好自1993年任职中华工商联，一共做了两届副主席。在他看来，他做工商联副主席期间，最大的业绩就是倡导了光彩事业。

一直以来企业家的慈善行为、社会责任感都是舆论最热门的话题。但是，在20世纪90年代初期的中国，这个话题并不为人们所热衷，在每分每秒赶时间进行经济建设的那一时期，社会责任、慈善几乎还不被人所提及。而且中国的企业家，特别是民营企业家还没有形成一种群体的态势，他们的慈善行为仅仅表现为乐善好施的个体行为，远远没有上升到社会责任的高度。

刘永好的智慧就在于，他比大多数人都先看到了社会责任对一个公众企业和一个企业家的重要性。而他在第一次去美国访问的时候，对于企业的慈善行为已经有所感受。在未真正接触西方社会以前，刘永好对西方企业家所处的社会地位是不了解的，因为长期信息的封闭，他和大多数人一样，对西方企业家的认识不外乎是资本原始积累时期的“巧取豪夺”“殖民”“暴力剥削”，基本上认为这一阶层是和广大人民对立的。即便知道西方社会中企业界人士、富人阶层有着比较

高的社会地位，也笼统地认为他们所受到的尊敬源于社会的“拜金”。

但是，当他来到美国，身处其中，觉得原因远不是“拜金”两字这么简单。在美国，他了解到非常多的基金会完全在做社会事业，而这些资金多数来自私人企业的财富。而大小城市的一些公共事业，比如博物馆、剧场、艺术馆等公共设施，很多都是由私人捐资修建的。在哈佛大学等常青藤大学，刘永好了解到这些一流大学的维护，比如各种设施的更新甚至各种奖学金的设立，几乎都是靠杰出校友和精英人士的捐赠。富裕阶层对社会的贡献几乎俯拾皆是：一个小镇、一个乡村、一条街道……

这些贡献得到的回报就是整个社会对他们的尊重，而富裕阶层也将自己的捐赠视为对社会的回报，如此循环往复，自然呈现出阶层之间关系稳定和企业界人士、富人阶层受尊重的局面。

刘永好由此有了思考。在他成为当时中国社会难得的富人阶层后，当他和以往的同事、朋友在几年间财富、身份有了明显差异后，他一直在寻找一种合适的方式让自己和自己的企业在这个社会安身立命。特别是当他成为民营经济的代表人物之后，在当下的经济环境和社会氛围之下，对民营企业家及民营企业的生存状态，刘永好并不仅仅是要做一个“听话的好孩子”那么简单。

光彩事业的倡导是他的第一个尝试。在光彩事业进行的过程中，获利的是三方：政府、贫困地区、企业及企业家——这项事业分担了政府扶贫救困的工程，减轻了政府的压力；贫困地区因为有大企业的进入，获得了财政上的利益，也解决了部分就业问题；而企业和企业家，从市场角度上来说，拓宽了市场范围，最重要的是，赢得了美誉，这是企业无法衡量的品牌价值。

光彩事业对于中国社会更实际的意义在于，它是一种造血式扶贫，而非输血式的捐赠。就如同刘永好所说，参与光彩事业的企业家和企业，所拥有的财富不仅仅是资金，还有对市场运作的经验。而对于国内大量老少边穷地区来说，资金是充分需要，而市场建设的经验更是必然需要。造血式的扶贫实际上给企业提了更高的要求，在缺乏市场传统的地区如何实现造血成功？这不是有扶贫的热情就能解决的问题。一旦项目上马，扶贫的过程将是长期的，而对于当地市场的一些不成熟状况，企业倘没有充分的思想准备和资金准备，很难将“光彩”长久地继续下去。

也许简单地说“光彩事业”是一项“慈善”很不准确，刘永好宁愿把它视为“体现社会责任感的事业”，慈善更多是单向的，是给予，是施与方的美德的体现，它可以是独善其身的表现。而社会责任感是在“社会”的前提之下，必须结合社会的特点。刘永好后来一直强调在中国必须做适合中国特色的扶贫事业，或者说慈善事业和承担社会责任的事业，而且，必须符合中国国情。



→ 刘永好倡导的造血式扶贫将企业家的社会责任与企业的利益结合得恰到好处

刘永好自光彩事业后走出了一条自己的慈善之路，和许多民营企业家不一样，他并没有发起太多的捐资捐赠，更多是投资建设，采取参与地方经济建设的形式。他的姿态总是显得克制，不用捐款引起炫富的嫌疑；在外界看来，刘永好更多是在做事，他的财富，只是他做事借助的工具而已。而他的做法为企业和政府之间、企业和社会之间，建立了一个非常合适的亦远亦近的距离：是一种企业行为，也是一种社会行为。

从企业经营的角度来讲，他通过光彩事业帮助农民提高收益、促进产业升级换代的同时也提升了希望的品牌价值，不会有任何消费者怀疑他花了上亿元投入的光彩事业工厂会生产劣质的甚至假的饲料，所以，刘永好投入光彩事业建设的工厂，即便所处地区经济极其不发达，工厂的销售也非常理想。“这是1∶10的关系，为农民创造10元的收入时，我们只得到了1元。看起来这样投入有些不划算。但如果8亿农民都得了10元，我们便会有8个亿的收益，这是一笔相当

可观的收入。”不能不说，刘永好是一个充满善意的聪明人。

光彩事业使刘永好的企业生涯得到了另外一个层次的提升。在倡导光彩事业的同年，他和刘永行的希望集团大踏步前进，成为中国最大规模的私营企业，而作为企业家，刘永好个人也开拓出了新的天地，这也许也是他和三个兄长不同的地方。在中国刚刚开始出现民营企业家这个群体的时候，刘永好为企业家们示范了一个非常完美的形象。

回顾1994年以来刘永好做的一系列慈善事业，我们不难看出，他不仅深谙中国民情、政情，也聪明地抓住了无数好时机，在做慈善事业的同时，把企业经营、社会责任结合得恰到好处，他在成为一个出色的企业家的同时，也自然而然地成长为“最有责任心的企业家”。

第13章

资本运作第一浪：民生银行

2009年底，民生银行H股上市，这是民生银行上下莫大的喜事，经历了十来年的风风雨雨，民生银行迎来了又一个发展的春天。作为副董事长和最大股东的刘永好，欣喜自是难以言表，他觉得这是2009年送给自己最大的一件礼物，他对12月在香港举行的上市仪式充满了期待。

正在这个时候，刘永好接到了一个隆重的邀请：全球最大的游轮公司皇家加勒比游轮公司邀请他和夫人到美国迈阿密参加世界上最大游轮“海洋绿洲号”起航的剪彩仪式。对方甚是殷勤，不仅把刘永好夫妇二人的来回头等舱机票给准备好了，还将游轮最好的舱位留给了他们。而且，同行的都是中国名流，有好几个还是刘永好的好朋友。这无疑将是一次愉快的出行。

不得不说，刘永好对皇家加勒比给予的诱惑很是动心，这毕竟是难得的机会。不过，民生银行上市同样是让他觉得意义重大的事情。

两相比较，刘永好放弃了“海洋绿洲号”起航的剪彩仪式。民生银行在他的商业生涯中，排名仅次于新希望。做大股东，还仅仅是一个结果而已，更重要的是，他陪伴了民生银行的诞生和成长。

忘年至交经叔平

在刘永好担任工商联副主席期间，有一件事值得提及，它日后对刘永好的企业生涯产生了很大作用和影响，那就是民生银行的创立。民生银行的创立可谓中国经济历史上浓重的一笔，而这一笔和刘永好有关，更与另一个人有关，那就是刘永好的忘年至交经叔平。

刘永好1993年当选为工商联副主席时，同期的工商联主席也进行了改选，原工商联主席荣毅仁升任国家副主席，接替他的正是同样被称为一代“红色资本家”的经叔平。两者上任都很有深意，经叔平后来被某些媒体称为“中国民营经济之父”，与他任职工商联主席期间的诸多业绩密切相关，而刘永好任职副主席，是工商联改革开放后第一位非公有制经济人士入主领导层，被称为“为众多杰出的私营企业家打开了‘政治’通道”。甚至有传言称，刘永好的任职，除了希望集团当时的强劲发展和国家政策对私营经济的调整外，更直接的原因是一众资深政协委员的大力推荐，其中，就有经叔平、王光英和孙孚凌。

经叔平的一个身份是“老工商业者”。“著有《民营经济制度变迁中的工商联》的浙江大学学者韩福国认为，中国共产党作为执政党，建国初是消灭私营经济，改造这一阶层，随着形势发展，后来又发动这一阶层的改造后人员重新振兴和启动民营经济。经叔平等原工商业者是这一转折的见证人，也是这一历史运动的承担者。工商联作为这一过程的组织载体，承载着这一批人，在一个新的政权下，适应、转变和重新振兴的人生历程。经叔平这拨人，命运纠结，在于内心清楚经济发展的市场规律，却不得不与这个民族的命运联结在一起，付出认识和尝试市场经济的时间代价。”①

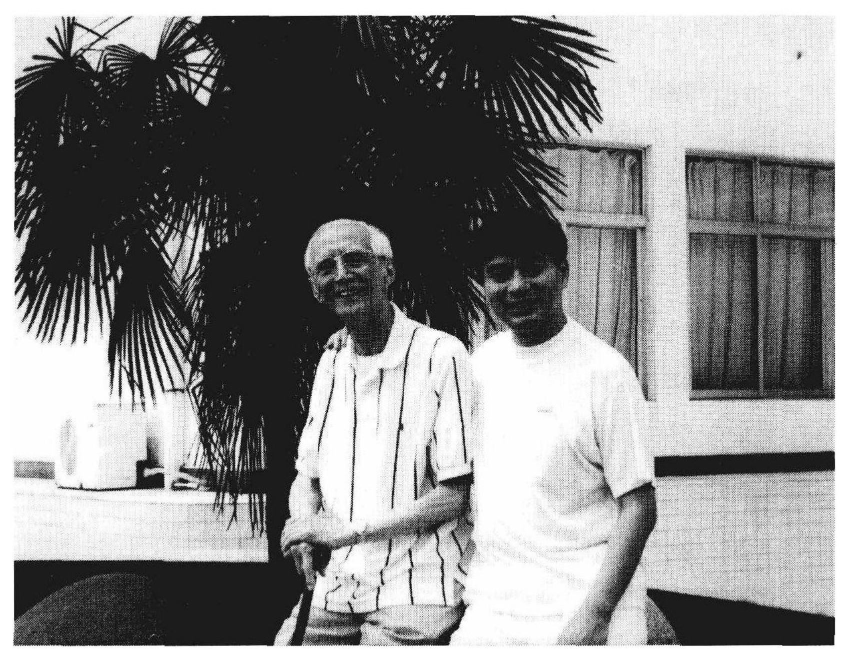
而刘永好是改革开放以来新中国第一代“新工商业者”，新老两代虽然处于不同的时代背景，但都同样经历了中国私营经济的起伏命运，尽管历史阶段不一样，个中感受却总有相通之处，也许这也是刘永好一直与经叔平相交甚好的原因。刘永好一直认为经老对自己影响很深：对国家的诚意、对历史的心态、对事业的态度……方方面面。

---

① 摘自1999年第11期《中国企业家》：《经叔平：老工商的背影》



2009年，经叔平以91岁高龄逝世。刘永好当时正在日本出差，在得到消息后，他第一时间写了一篇悼念文章。回国后，刘永好即赶到北京，来到经叔平家慰问经叔平夫人。刘永好很感慨，经叔平的家他来了十几次，在这里赴经家的家宴也有很多次，还是这个在四楼的房子，房间里一直没有什么改变，但物是人非。对国家而言，经叔平的逝世意味着老一代工商业者的谢幕，而对刘永好而言，则是一位老师和榜样永远地离开了。两代工商业者的代表再无机会进行交流，他们共同为中国民营经济努力的种种事业还将继续下去，刘永好也还将身处其中日夜奋斗，只是，没有经叔平的目光，刘永好觉得有些惆怅……



→刘永好在自家小院接待忘年至交经叔平

经叔平经常说自己的人生是从六十岁开始的，他是指1979年荣毅仁邀请他出山一事，但经叔平人生最华彩的章节应该是1995年民生银行的创立和2004年私产入宪的成功，他因此而被称为“破冰者”。1993年，刘永好等41名政协委员提出组建一家由民营企业投资的商业银行，当时中国仅有几家大的国有银行，民营企业融资非常艰难。1994年两会后，刚刚就任全国工商联主席不久的经叔平即开始着手以工商联名义筹备一家民营背景的银行。这在当时是一个无比大胆的尝试，因为金融领域自建国以来对私营企业就是一个禁区，国家银行主要解决国有企业的问题，民营企业基本上贷款无门，经叔平和一众民营企业家的想法一

致，希望通过创办一家银行来解决这个问题。而且，以他谨慎的思维来看，国有银行将来一定会改制，但如何改成市场化的商业银行，大家都感觉很模糊，经叔平希望做一个尝试。1994 年 12 月，经叔平以个人名义给当时的国务院副总理兼中国人民银行行长朱镕基写了一封信，信中说："因为要把一个大的银行进行改革以支持民营企业，动作太大，我们可以先做一个小银行试验一下，假如适合中国情况就发展下去，如果不行，小银行带来的影响也不大。"

据说经叔平仔细考虑了一周才秉笔写了这封信，他也不断向刘永好等企业家咨询："你觉得该怎么写呢？我想听听你的看法。"信里他向朱镕基直陈愿望："由工商联牵头，办一家以民营企业投资为主的股份制商业银行。"同时，他还仔细陈述了"为什么要以民营企业为投资主体""为什么不能让国家做大股东"等敏感问题。

两天后，朱镕基回复："请人民银行予以考虑。"

从提案到筹建

经叔平提议创办一家民营性质银行的动因来自于刘永好等 41 名政协委员的一项提案，建议组建为民营企业服务的商业银行。

从 1979 年到 1993 年，中国的银行业改革在"打破垄断、引入竞争"方面取得了成功，建立了竞争性的银行体系。但是，由于国有银行制度没有发生相应的变化，以国有银行为主体的银行业出现了过度竞争，不仅开始堆积不良资产，逐渐耗尽银行业利润，而且成为中国经济一再出现过热的制度基础。中国经济在 1993 年明显出现了过热的苗头，促使中共中央和国务院下决心严厉整顿金融秩序，实行适度从紧的财政和货币政策，有效地抑制了货币过量投放和固定资产投资过度膨胀的情况。

与此同时，民营企业出现了融资难的问题。"野蛮生长"的中国民营企业很多靠自身积累或地下钱庄来获得发展资金，一直非常缺乏从银行方获得的有效贷款，这固然有历史的原因，但是国有银行和民营企业之间没有建立足够的信任和沟通渠道也是主要的原因。

1993 年 3 月，刘永好在全国政协工商联小组的讨论上讲了自己的观点：邓小平南巡后，民营企业发展明显加快，不少民营企业在不同领域做出了对国家、社



会和市场非常有利的贡献，但融资难是个大问题。现有的银行全是国有银行，机制老、问题多，民营企业贷款非常困难，若是有专门为民营企业贷款的银行就更好了。

能否在银行业也进行一些改革，银行是否也应逐步走上市场化的道路，更重要的是银行是否也应像支持国有企业一样，支持民营企业的发展？民营企业作为改革开放后出现的新型群体规模小、实力弱，极需银行的金融支持。“我们工商联组织是联络党和政府与民营企业的桥梁，应通过这个桥梁把民营企业的需求、呼声反映上去。而这是当下民营企业最需要的支持和最大的呼声。”刘永好在公共场合的讲话向来充满激情。

他的讲话其实很有切身体会：现今银行应该支持国企，也应该支持民营企业和各类合法的市场主体。银行业作为产业的最高段，应该进行市场化的探索，而目前仅有的几家大银行都是计划经济时代过来的纯国有银行，机制死、问题多、坏账也不少。他们主要贷款支持国有企业和政府投资，而新生的民营企业却很少贷得到款，或很难贷款。这与当今的政策和民营企业发展的地位与作用很不相称，建议国家拿出一个银行先行做市场化改革试点。如果这些银行都太大了，改革难的话，也可以新成立一家采用新机制的银行进行市场化的试点，以摸索经验和支持包括民营企业在内的一切合法市场主体。这样的尝试即使失败了，国家也没有损失；若成功了，可在其他大行推广，对中国银行业的市场化改革会起到试验田的作用。

刘永好发言后，长沙南方华侨贸易有限公司的李静委员根据自己企业和湖南不少民营企业发展急需银行支持的情况，也提出银行业必须进行改革，民营企业也应当得到银行支持的观点。紧接着，山西安泰集团的李安民委员也谈到了同样的问题。

接着，刘永好、李静、李安民等41位企业家提交了一份组建主要由民营企业投资、主要为民营企业服务的商业银行的提案。

刘永好和兄长们早年创业时向银行贷款也遭到过拒绝，虽然到1993年，希望集团的自有资金已经较多，几乎没有银行贷款，但从整个民营企业的生存和发展考虑，刘永好明白建立一家为民营企业服务的商业银行意义深远。一旦成功，将是中华人民共和国金融史上的一件大事，而且在国家金融政策上将冲开一个缺

口，将使封闭的金融体系中透进一线阳光，将带动整个金融系统开始改革，并且对经济政策的各方面都影响甚大。同时，部分民营企业发展到90年代中期已经达到了一定规模，实力雄厚的企业不在少数，为社会解决了不少就业问题，完全脱离了80年代初期“个体户”的形象和景况，政府应该重视民营企业的呼声。

参与提案的41位政协委员基本上同时也都是工商联的会员，经叔平义不容辞担当了此次向政府提案的急先锋，工商联也承担了此项计划的推手和协调者的角色。

当时还有一个背景是，风传中外合资的华侨银行也在筹建，在这个时候提出建立民营的商业银行，应该是火候刚好。

有赖朱镕基的首肯，1994年，组建银行的谋办小组很快建立，刘永好的希望集团派出了人员成为谋办小组的成员。各路资深的银行界人士在工商联牵头下，在北京贵宾楼宾馆租了一个没有窗户的房间开始工作，之所以没窗户，是因为资金紧张，需要省着点花，但每天也要几百元。

刘永好等一众工商联委员们则在这段时间动用自己的所有社会关系，上上下下地做解释工作，重点就是说清楚两大问题：“为什么要以民营企业投资为主”和“为什么不能让国家做大股东”。

1995年1月，人民银行允许筹备组建民生银行的批示下达，筹备小组正式成立，组长自然是经叔平，副组长是民生银行后来第一任行长，时任中国证监会常务副主席的童赠银。刘永好的希望集团等12家民营企业各筹集了25万元资金，贡献出来用作前期的工作。

民生银行的“民生”二字，有民有、民需、民众、民族、民营的含义，更有要服务于民生的意义。中国现代工商史上伟大的实业家卢作孚的民生公司曾是我国最大、最有影响的民营企业之一，卢作孚曾被毛泽东称为我国四位不能忘记的实业家之一。经叔平首先提出用“民生”二字命名，他说：民是民营、民有、为民，生是生计、生活，直接表现“为民众服务”的寓意。

对于刘永好等提出提案的政协委员们来说，民生银行的筹建是件特别让人兴奋的事，从直接的效果讲，民营企业从此有了贷款的“组织”，更值得他们高兴的是，这再次证明国家开始将民营经济视为社会主义市场经济不可或缺的一部分。



→ 民生银行成立庆典

民生银行最后确定以发起人的方式募集股本，不向社会公开募股。民生银行的股东一共59家，全部是工商联的会员——因为民生银行创建是工商联发起的，要求入资者必须是各级工商联会员。成立章程上还规定：每单一股东的持股份额不超过总股本的3%。据当时参与募股的人回忆，筹备小组接待了不少慕名而来的投资者，也有不少企业都接到了民生银行募集股本的消息，万科的王石、联想的柳传志都曾有意认购，但他们最终因为考虑企业专业化的发展而放弃了，而更多的人对入股一家民营银行热情高涨。最终，民生银行的创始股东总数多达59个，董事数量也多达19人（其中持股董事12人），还有8人成为监事（其中持股监事7人）。

根据1994年中国人民银行下发的《关于向金融机构投资入股的暂行规定》，单一股东最大持股数不得超过10%，最大股东的持股份额不超过总股本的3%。民生银行最后募集股本13.8亿元，其中85%的股本来源于非国有企业。这种以发起人方式募集股本组建银行的做法在中国还是首次。在募集股本时，筹备资金是60亿元，规定股本资本金不得超过9000万元。但最初股本金到位只有18亿元，又经过人民银行资格审查后，再剔除不符合规定的4.2亿元，最终表现为民生银行的原始股本金为13.8亿元。

在13.8亿元里，刘永好名下的为5080万元。这里面有一个小插曲，这笔5080万元的股本金刘永好是分两次汇到账上的，第一次是3000万元，第二次为2080万元。这笔资本金是刘永好以希望集团名义汇出的，在他与二哥刘永行产业分割后，同时也分割写成了两本关于民生银行的产权书，两兄弟都成为民生银行的股东。实际上，在以希望集团名义投资时，刘永好非常看好民生银行投资，在四兄弟出资投资认购股份时，刘永好投资得最多，占了一半多。

原则上资本金超过5000万元才能进入董事会，最后19名股东进入董事会。第一届股东会上，所有股东投票选举董事。在投票之前，规定30%的投票权交由工商联，即工商联以组织的名义占30%的表决权，确保民生银行是在工商联的主导下创办和建设的——这个决定直到民生银行上市才废止。这个创造性决定来自经叔平，经叔平认为工商联是联系民营企业和政府之间的一个纽带，不是一个经营性的盈利机构，不应该占股份，要占干股分配权益的话不符合国际惯例，但是，工商联又一定要对此事负责，要发挥作用和影响力，所以可以考虑在民生银行里面设立"金股"，即不占股权却有表决权。

选举完董事，紧接下来的就是选举董事长和副董事长。央行下发的筹备批文中建议，民生银行的行长、副行长由央行指派，再经过董事会选举产生，董事长由工商联指派。由此，工商联主席经叔平无可争议地以工商联的代表身份成为民生银行第一任董事长。副董事长只设两席，一个是股东代表，一个是行长，经叔平、蒋民宽等领导一致表示应该由刘永好出任副董事长，他们的理由是：刘永好作为工商联副主席，为此次民生银行的创办做了很多呼吁工作，筹备期间在资金和人力方面也一直倾力而为；同时作为国内知名民营企业的所有者和经营者，刘永好本身也是民营经济的一个代表和民生银行的发起股东；民生银行作为新兴的、完全市场化的银行，应该由这样的企业家出任副董事长。

在会上，经叔平说："民生银行是民营企业家投资的银行，我没有投资，大家推我当董事长是因为我代表工商联，而工商联是发起民生银行的牵头组织。刘永好是发起民生银行的主要提案人之一，又是银行发起谋划者、筹备组成员，为民生银行的创办作了大量的工作。刘永好是一个优秀的民营企业家和全国工商联的唯一一位民营企业家副主席。作为全国政协委员，刘永好在国内外有广泛的影响力，国家工商总局1994年评选的中国百强私营企业中，刘永好的希望集团排



第一位。我推选刘永好做民生银行副董事长。”

但正式选举时采取的是投票选举，个别董事表示应该按股本的多少来决定谁是副董事长。在股本金上，刘永好的5080万元并不占绝对优势，然而，工商联副主席、党组书记蒋民宽说了一句：“咱们也不能只认钱呐！”

最后还是按公司法规定投票，投票结果是刘永好出任民生银行副董事长。这个结果得到了中国人民银行和统战部的认同。

踏入金融

1996年1月，民生银行正式挂牌运作。第一届董事会有19位董事：经叔平（董事长）、刘永好（副董事长）、童赠银（副董事长兼行长）、卢志强、王玉贵、陈建、黄涤岩、冯仑、刘鸿儒、黄振业、经天亮、舒建、雷平一、陈章辉、杨祥波、刘书论、沈章茂、钱沈钢、邱影新。

刘永好带领自己的企业从此正式涉足金融业。对于政协委员、工商联副主席刘永好而言，这是他在政治领域一次漂亮的“发言”。而对于企业家刘永好而言，参与创办民生银行并成为其股东、担任副董事长，是他对自己的产业结构进行提升和刷新的一次绝好机会。

应该说，企业家刘永好的确生逢其时。希望集团1992年至1995年间大规模地扩张饲料业的版图，不断地并购国有企业、建设新厂，成为当时在全国各地投资最多和收购国企最多的民营企业。刘永好由此对投资有了很深的体会，作为现金投资者，他已经做得非常成功：新厂不断建成并盈利，这种滚动式的发展俨然形成了非常良性的循环。刘永好的习惯是看远一些，做远一些，在此良性循环形成的条件下，在农业实业之上，在资金投资之上，他需要搭建一个战略投资的平台。金融作为所有产业的最高端，无疑是战略投资的最好平台，进入这个领域将使他的企业步上一个新的台阶，刘永好在实业投资和金融投资上，快了半步。

刘永好曾经在一次工商联会议上碰到一位人民银行的官员，对方走过来和刘永好握手：“永好，我听说过你，你很有名，公司做得非常不错。不过，我一直想问你，你为什么从不贷款呢？你完全不负债对企业未必是好事。”

这句话给刘永好留下很深印象，他开始考虑在其他行业的投资，在饲料行业，他完全没有负债，甚至资金有富余。“企业本来应该是负债经营的，只不过

负债率应该控制在一个适当的水平。负债是一个杠杆，你完全没有杠杆的话，发展会变慢。企业发展会缺乏动力。其实现在很少有企业不负债，我们基本不负债，是因为发展得比较慢了，钱用不出去，资金就会富余。”刘永好说。

民生银行的机会适时出现了，刘永好曾分析，国家的改革进程中政策将一步步放开，民生银行作为民营资本的金融机构得以成立，意味着国家曾经绝对垄断的金融行业将逐步开放。在开放的过程中，曾经被压缩和封闭起来的机会一旦放开，将产生数倍的爆发效应，带来巨大的利润。刘永好早年有过做爆米花的经历，他知道，这种效应就如同玉米膨胀成玉米花一样令人难以置信。金融领域的开放，就将带来这种效应。刘永好当然要抓住这种机会，不仅能数倍提高自己企业的盈利能力和资产回报率，更重要的是，进入金融这样一个产业高端领域，他的企业经营理念将步入一个新的台阶。

在中国的民营企业里，刘永好属于有幸较早进入金融业的一批企业家，投入民生银行后，其他金融投资顺理成章也开始进行。算起来，刘永好在其他金融品种上的投资也几乎是民营企业里最早的，投资非常大，当然，相应的收益也非常高。而这一步棋，最终将给刘永好的本业——农业提供强大的支撑和保障。

1997 年，刘永好在集团内成立金融事业部，地点设在北京。

旋风式收购

作为第一家严格按照《公司法》和《商业银行法》规定组建的全国性股份制商业银行，民生银行先天的长处和短处都非常明显：首先，它是中国第一家市场化银行机构，在体制上优于垄断的国有银行。它的发展涉及各股东切身利益，自然动力十足；但是，由于“民有”的性质，使民生银行的民间色彩非常浓厚。创始股东多达 59 家，董事数量也多达 19 人（其中持股董事 12 人），还有监事 8 人（其中持股监事 7 人）。股东们大都来自民间，都是赤手空拳闯荡出了江山，说话无所顾忌，直截了当。而因为股权分散，为争得董事会的话语权，股东之间明争暗斗的事也有发生。民生银行现任董事王航曾经笑称民生银行董事会是他所经历的董事会里最强大的，他同时也开玩笑说，曾经很有冲动与各位董事探讨一下董事文化，如何真正从董事角度出发，而不是从股东的角度。

在民生银行刚刚成立的几年，令董事长经叔平最为头疼的就是股权分散。尽



管民生银行一直运行平稳，特别是在明确要建立四个体系后，民生银行受到了市场的良性影响，这四个体系是：一、以利润为中心的激励体系；二、以资产质量和安全为中心的内控体系；三、以市场为中心的经营组织体系；四、以客服为中心的服务体系。但是，民生银行内部管理层与上级机构之间、股东之间，董事会与管理层之间以及管理层内部出现了利益和权利的博弈。

刘永好也很不轻松，他副董事长的身份比不占一分一毫股份的董事长经叔平复杂许多：一方面，他作为副董事长，有代表工商联的角色职责；另一方面，他又是不折不扣的股东，一面是协调者一面是局中人，两边牵扯，很难掌握一个平衡的度。

刘永好多次建议民生银行上市，终于在一次董事会上，经叔平提出了上市的议案。上市将使工商联丧失30%的所谓表决权，即放弃“金股”，促使股权更集中，对还原民生银行的市场本质不无益处。

在民生银行分散股东的局面下，工商联丧失30%的表决权后，有几个与工商联关系紧密的大股东，也是保持工商联对民生银行“为娘”心态的最好安慰。

而对于刘永好来说，当年他当选副董事长，一方面是因为他多年健康卓越的企业经营，有着非常良好的形象；另一方面，也是因为在民生银行创建这件事上，刘永好作为政协委员、工商联副主席做了很多努力。但是，在股权上，刘永好在持股的12家董事里排名并不靠前。作为副董事长的刘永好，面临民生银行发展现状，他有必要在股权上占绝对优势，以大股东身份身列董事会，这样必然会为他的副董事长的角色加分许多。在江湖色彩甚重的董事会里，他自然也就更有力量平衡整个局面。同时，民生银行的盈利能力已经非常明显，成立三年，已经吸纳存款300亿元，发放贷款222亿元。当时刘永好曾经估算过，民生银行的盈利能力起码是1：8，投入1，回报8——实际上远不止这个比例。这简直是点石成金，刘永好明白，中国资本市场在这个时候正是千载难逢的好机会，上市公司的原始股让多少人获得巨额的利润，更何况民生银行这样前途乐观的金融机构？

刘永好需要成为民生银行大股东。

1997年的亚洲金融危机带来了机会。金融危机使许多企业出现资金链困境，民生银行的一些股东也出现这样的困境，尽管民生银行股权非常金贵，但资金的

困境让这些企业不得不忍痛割爱，要么自己找好下家接手，要么作为不良资产提请法院强制拍卖。

出现在刘永好视野里的第一家便是宁波市经济建设投资公司，这是一家国有企业，在民生银行的股东构成里，国有企业占了15%。1998年，因为企业本身需要，宁波方希望将民生银行股份转让。他们首先属意刘永好，主动到成都与刘永好商谈，所以此次收购非常顺利，1.3067元一股，刘永好全数买下对方手中持有的7500万股民生银行股份。仅此一单收购，刘永好的新希望已经坐上了民生银行第一大股东的位置。

1999年，刘永好继续增持民生银行。3月，哈尔滨亚麻厂有意将所持9000万股民生银行股份经拍卖转让，标底每股1.2元。刘永好当然有意拿下，但又有些犹豫，有些人觉得贵了，他们的账是这么算的：民生银行广州分行借贷给广信公司四个亿，但广信破产，民生银行总股本13.8亿元，如此就剩下9.8亿元，那么净资产应该是每股几毛钱的价格，为什么要花1.20元甚至可能更多去买这些股权呢？

但刘永好给他们算了另一笔账：比如当时的工商银行，坏账很多（当时未改制，资不抵债），但是，如果政府要把工商银行卖掉，花旗银行一类银行一定愿意花巨资收购。反向来说，就算有其他银行出天价购买，中国政府也是不愿意的。为什么？中国金融机构的入门费是无价的，认股权的价值也是无价的。最后刘永好以每股1.267元认购了这9000万股。

刘永好虽然内心坚持，但从来不是一个固执的人，他长于权衡和判断。

2000年3月，新希望又与湛江经济技术开发区财务开发公司签署协议：以每股1.82元收购该公司持有的中国民生银行2000万股股份。

因为银行有规定，单一股东最大持股数不能超过10%。刘永好在自己的企业内部进行了股权转移：哈尔滨亚麻厂的9000万股，新希望保留4800万股，南方希望认购4200万股；湛江经济技术开发区的2000万股，新希望集团保留1502万股，转给南方希望498万股。同时，刘永好将原有希望集团有限公司里自己所持的1800万股股份转让给南方希望。

经过几番收购、腾挪、转让，新希望总计持有1.3802亿元民生银行股权，占民生银行总股本的9.9997%，当之无愧位列第一大股东。这9.9997%的数字



让人很是赞叹，刘永好的持股数量刚刚控制在10%的界限之内，在刚刚要触到天花板的时候，戛然而止，这当然是刘永好精心安排和精算后的结果。

至此，新希望为第一大股东，四川南方希望有限公司持股比例4.7%，为第十大股东，原始股东希望集团减持1800万股后持股2.37%，此股为刘永好大哥刘永言、二哥刘永行、三哥陈育新共同所有，为第十三大股东。“希望系”合计在民生银行持股比例达到17.05%，无人可比肩。

刘永好女儿刘畅作为南方希望的董事长和法人代表，同时也成为民生银行的股东。所有人都知道，这并不意味着刘畅已经在一定范围内接班刘永好，作为南方希望的法人和董事长，只是父亲在财产持有上给女儿的一个安排，但是这也传递了一个信号，刘永好在企业经营事务上对女儿有一定的期待。刘畅作为刘永好的女儿，已经开始慢慢为公众所注意。

那段时间，刘永好总是通宵达旦地与自己的金融顾问们讨论此一轮股权收购。大家的共识是一定要把尽量多的股份揽至新希望旗下，因为一旦失去这一轮机会，就不可能再出现如此大范围的股权转让机会了。不同的意见总是产生在价格上，作为一个做实业出身的人，刘永好对成本控制一向严格，在价格的审度上，他的犹豫经常会表现出来。而周围的金融顾问们则是唯机会至上，在他们看来，每股多一分或一毛，只是赚多赚少的问题，关键在于，这一定是一个高回报的投资，这个理由已经足够充分了。

当然刘永好还要克服一个自己和顾问们的不同之处，那就是他的顾问们都是些大烟枪，而他没有一天吸烟的历史，对烟味也很敏感，每当夜晚安静时分，顾问们吞云吐雾地与刘永好开会，刘永好暗暗叫苦，但表面必须泰然自若，而且他也知道，他的禁烟规定对眼前这些人来说意义不大。

据说当时刘永好旋风式的收购很是让业内人惊讶，甚至有人打电话到他的金融顾问那里，一再慨叹：“你们也搞太多了吧?”但是，显然谁也无法阻挡刘永好要将民生银行作为自己投资的主战场的决心。在企业内部，他的名言是：小打小闹不是先进生产力，不敢做大也不是先进生产力，如果下定决心要成为民生银行的大股东，那就一定要成为最大的股东。

民生银行最终形成三大股东的局面：新希望集团、东方集团和泛海集团——民生银行三大股东都是民营企业的代表，这一结构为民生银行的上市攫获了不少

市场信心分，也在董事会层面为民生银行之后几年的迅猛发展奠定了稳定基础。

2000年12月19日，民生银行A股股票在上海证券交易所挂牌。它获得了资本市场的热烈欢迎，甫一上市，申购新股冻结资金超过4000亿元，创下当时的全国纪录。在厘清了股权分散的局面后，民生银行轻装上阵，这个天生基因甚好的纯种市场经济的结晶，进入了一个前所未有的良好发展期，它的大股东刘永好也开始了自己的“金融富豪”之旅。

“做实业做到最后不就是要做金融?”一位金融行家评说刘永好的金融投资，“这绝对是刘老板最成功的一次投资，他总是快人一步。”

第14章

造一个新希望

在成为媒体上闪闪发光的人物的同时，刘永好保持了一个普通人的心态和最大程度的低调。尽管已经是公认的富翁，但他的行为举止似乎与财富没有关系，他只是兢兢业业于自己所从事的农业产业——这个最能够服务于大众的产业，默默做着一个工商业人士应该做的事。他属下记得，就在刘氏兄弟第一次被《福布斯》杂志列为中国大陆首富的消息传来的那天，刘永好听到消息后表情没有什么变化，只是让人打听一下《福布斯》是什么背景的杂志，它的排行榜是怎么回事。当天中午，他和同事们一起在餐馆吃饭，菜点得有点多，大家都放下了筷子时菜还剩下许多，只有刘永好还在继续吃，他劝大家："尽量吃吧，能吃就吃掉，浪费了不好。"同事们自然就有点不好意思了。在那个富人暴发的年代，刘永好给人的印象无疑非常踏实而可信。

新希望"新"在哪儿

民生银行在潜移默化中带给刘永好观念上的冲击一定是巨大的。如果说最初提出议案的动念是为民营企业的伙伴们做一点好事，为中国民营企业争取更大的

生存和发展空间，为中国金融业市场化做一些探索，那么，到民生银行创立直至开始运营，刘永好在观念上已经完成了从实业经营到资本运营的跨越。1996年，刘永好开始对自己的企业进行“刘永好式”的改变。

1993年到1996年间的刘永好大概度过了他人生最风云变幻的几年，这几年的生活基本奠定了他之后的商业格局和企业走向。在国有企业发展滞后的前提下，以私营之身份谋求与国营企业的合作，从体制的夹缝中闯出一条路，完成了企业的规模化、集团化；然后，借助政策的东风和业绩影响，加上自己的低调、圆融，刘永好当选了全国政协委员、全国工商联副主席，这两个身份无疑为他积累了诸多的社会资源；通过光彩事业他向社会表达了一个民营企业家的善意和阳光明媚的赚钱方式，提升了他作为企业家的综合价值，同时也提升了希望的品牌价值；而参与民生银行的创办则促使刘永好对企业的发展有了变革的念头。

中央的政策也给了刘永好加快发展速度的信心。1997年召开的中国共产党第十五次会议第一次把“以公有制为主体，多种所有制经济共同发展”确定为我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度，非常明确地提出“非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分”。

如果说1979的十一届三中全会是刘永好的第一次机会，这让他开始了自己的私营之路；1992年邓小平南巡讲话是刘永好的第二次机会，这让他把企业发展到了全国，使一个小小的饲料厂发展成了全国性的集团公司，那么，1997年前后则是刘永好的第三次机会。十五大对所有制结构的调整，让刘永好敏感地意识到，大的机会再次来临。首先，国有企业的体制转轨给刘永好带来兼并、重组等机会，同时由于体制转轨产生的大量富余人员给企业的招聘工作带来空间；其次，一部分企业会让出市场；最重要一点是，国家肯定了民营经济的重要地位，民营企业发展的空间将会更大。

这些，直接催生了新希望的产生。新希望农业公司及之后的新希望集团，是刘永好对企业新的热情和想法，他希望将企业继续做大，建立一个现代化制度的企业，并且将资本社会化。

新希望农业公司的产生，从微观上讲，也是刘永好在分家后，独立经营企业的一个判断和选择。希望集团时期，家族管理的模式比较明显，刘永好和二哥刘永行的搭档使整个公司无可避免带上“刘”的姓氏和特点。刘永好越来越意识

到，企业要壮大规模，要吸引更多的人才，必须卷起家族化企业大门，将资产社会化，才能为引进人才铺垫通畅的渠道和回报方式，也只有引进人才，希望才可能做更多事情。同时，只有伴随社会化，企业的外部监督制度才能更成熟；而最终，这条现代企业的路将使资本快速且大量地增值。

虽然当时刘永好也可以选择另外一条路，即关起门来继续扩大南方希望部分饲料工厂的规模，继续做一个“饲料大王”，在以往基础上，这条路既安全又稳妥。但刘永好希望做一家现代化的摆脱家族色彩的企业，一个既赚钱又能服务农民、有利于社会的企业。这个想法，成为他那一时期的理想。

1995 年底，刘永好成立新希望农业公司。彼时，刘永好旗下已经有 21 家公司，其中 18 家饲料公司，3 家驻外省公司或办事处，另外，他还与三个兄长共同拥有新津希望饲料厂和位于新津的希望食品厂，后者是 1994 年由四兄弟共同投资建成的肉食品加工厂。

从产业结构上看，刘永好拥有的绝大部分资产依然在饲料业，新希望农业公司显然将是他的一个突破口。在公司成立之初，刘永好就提出新希望农业公司的方向是“专业从事农业产业化开发”，他把目标放在整个大农业的开发上。

在之后的发展道路上，新希望实际上做到了更多，不仅在农业上繁花似锦，在其他产业也开始撒播种子，完全是一家现代化的既经营实业又经营资本的企业。

1996 年，刘永好在企业内部发表了在新希望集团内著名的《奔向大海》一文。“辉煌的人生是一个不断刷新自己的过程，即便不是为追求辉煌，人生也应该是在不断扩大自己的视野和发挥自己最大潜力的过程中实现自身的价值。我这样想着，也一直这样做着，所以，在‘希望’经过十余年创业并获得了世人瞩目的成功之时，我提出了一个‘新希望’的梦想，就是要走出四川的崇山峻岭，进入江汉平原，继而奔向大海的梦想；这个梦想，是将各种有效社会资源重组整合后拓展‘希望’原有的饲料业，进入产业化大农业的梦想；这个梦想，是力求突破单一的经济成分，走一条混合型经济的道路，从而最大限度地解放生产力，实现振兴民族农业的梦想；这个梦想是需要一批又一批人在理论和实践上不断努力，协同作战才能实现的梦想……”这篇激情满怀的文章，与其说是刘永好写给自己的员工，毋宁说是他与自己的对话。

“新希望”的推出，打出了农业产业化的旗帜，为了“大农业”的目标而去的。这对刘永好的产业来说有着实际的意义：他非常明晰地告诉了公众和自己，他依然会在农业产业领域耕耘，农业，将一直是刘永好的本业。

改革开放将近二十年，经济的恢复和发展已经开始从改革的切口——农村慢慢伸展到城市，城市经济伴随国企的改革和大量的国企上市、互联网经济的涌入，越来越成为中国经济生活的热点。大量农村人离开土地，进城打工，城市化进程开始加快，城市经济对于企业家的吸引力越来越大：金融、房地产等行业都有明显的高回报。

另一方面，在当时农业产业效益低的前提下，所有投资领域中，农业是最受国家保护的领域之一。国家鼓励大中型工商企业进入农业领域，进行农业产业化的努力。

刘永好在农业行业已经耕耘了十多年，在这个领域他有极好的根基和人才积累；尽管由于竞争加剧，行业利润降低，但由于希望在饲料业以自我复制的方式扩张，具备了一定规模，所以希望的效益一直都是不错的，从账面上看，刘永好有不少可用资金。

刘永好对企业的要求是：顺潮流而动。在企业面临转型的节点上，他选择了稳住饲料业，并把主业扩大到整个农业产业的范围，在此前提下，伺机而动，开拓农业之外其他产业的机会。

在成立新希望农业公司后仅仅半年，刘永好一鼓作气，再次扩张了八家公司。有自己新建的，也有以旧有模式与国营企业合并的。刘永好已经完全冲出了分家带来的瓶颈时期，成功从产品经营跨越到资本经营的阶段，选择了自己新的扩张点，他的方向已经非常明晰，而且，已经开始驶上发展的快车道。谨慎当然是刘永好的特点，但果敢同时也是他的性格。

属意国企人才

在刘永好的观念里，募集资金仅仅是上市的最基本目的，这样当然可以为企业融得更多发展资金，但实际上刘永好并不缺钱，他可以靠自有资金滚动发展自己的企业规模。他的想法是，把企业交付到大众和制度法规的眼皮底下，在严格的监督环境和市场制度下发展壮大；同时，在发展过程中，让更多的中小投资者

共同分享企业的发展成果，也共同推进企业的发展，这才是刘永好上市的终极目的，基业长青仅仅靠钱实现不了，仅仅靠人也实现不了，只有在有效的制度下才能保证企业长久健康地发展。

刘永好显然已经具备上市的硬件条件：良好的政策环境，一家主业清晰、业绩优秀，并且未来可期的企业。但是，人才却是刘永好几年来的短板。刘永好的副手位置在实际意义上一直以来都是空缺的，虽也曾设立副总裁的位置，但主要针对南方希望饲料这块业务，刘永好身边的几员大将，也是希望集团发展饲料业的过程中成长起来的饲料行业的专才。如果新希望面临转型，刘永好显然缺乏一班和他一起就企业战略发展方向、产业发展进行探讨的左膀右臂。以刘永好热情的天性，他自然有许多专家级别的朋友可以充当他的智囊。在参与民生银行筹建期间，刘永好就结交了一批金融界的资深人士及学院派的金融专家，他们的建议给了刘永好非常多的启发。在上市一事上，刘永好同样广泛听取了建议——刘永好一直能够得到很多信任与帮助的原因之一，就是他从来都是一个很好的倾听者。不过，智囊归智囊，建议归建议，具体到企业的管理，还是需要细节的建议。一个不和企业贴身的人，很难和企业最高领导达成默契，更遑论给企业制定任何发展方向了。

准备上市、面临企业向多元化转型的刘永好第一次感到人才短板带给他的迫切感。从创业开始，他和几个兄长都习惯了亲力亲为，习惯了独立思考和操作，但这毕竟只适合最初的环境，如今，他旗下已经接近三十家公司，他必须要学习借脑和借力。

据当时新希望集团办公室的人回忆，刘总当时非常属意一些政府机关和国营企业的有识之士，一再希望有人推荐类似人才，他的观点是："他们信息比较多，关系对接比较好，对地方资源还有一些把握，对行业也很有些了解。"

黄代云和沈绪安正是在这个时候加入了新希望，同时加入的还有宋祖慰和邓幼强。加入之前，沈绪安是四川金路集团的总裁，黄代云为金路集团的常务副总裁，宋祖慰则是神龙富康的第一位中方总经理，邓幼强是西南财大的知名金融学教授。这四人除宋祖慰主动要求担任顾问一职之外，其他三人都出任了很高的职位：沈绪安为集团副总裁，黄代云出任农业股份公司总经理，邓幼强担任了新希望金融投资公司的总经理。

这四人的加入被形容为新希望人才历史上的“云蒸霞蔚”。《中华工商时报》甚至对这一现象深感惊奇，专门派了记者到成都采访，他们不解的是：刘永好到底有何神术，能将在大型国企身居要职的大员们说拿下就拿下？

尤其是沈绪安与黄代云的加入，让外人费解，二人工作的金路集团是一家早年就跻身国家轻工部八大聚氯乙烯生产企业之列的老牌化工企业。从1993年上市以来，金路一直以二线绩优股的形象出现，正如当时媒体所说：“在这样一家企业做老总，兼享国企和上市公司首脑的双重优越性，可能正是许多企业领导人的心之所想。”但是，他们毕竟还是离开了金路。

请省长帮忙

黄代云与刘永好同年，45岁前的职业生涯是典型的国企干部的轨迹。早年黄代云在广元一家农药厂任厂长兼党委书记，原四川树脂厂股份制改造后成立的金路集团拟改造上市时，合并了这家农药厂，黄代云进入金路集团任董事及副总裁。金路集团随即在深圳成立了几家公司，用以与深交所对接，黄代云以最年轻董事的身份被派往深圳。在深圳一年多时间，黄代云对企业上市、股份制改造有了不少理论和操作经验，黄代云由此经历了金路集团的整个上市过程。金路集团1993年在深交所上市，是四川第一批上市的企业。

黄代云在国企浸染多年，对中国政治经济环境的拿捏恰到好处，加之经历集团上市，对证券市场也非常熟悉，作为资深企业领导，黄代云以擅长管理著称。1987年，黄代云在四川省经济干部管理学院学习结束时写了一篇论文，对当时还算是新名词的“股份制”提出自己的看法，主张对中小型企业进行股份制改造，让员工持有股份。由此可见黄代云对中国企业的股份制改造有很深的、前瞻性的思考。

刘永好与黄代云相识正是刘永好谋划新希望农业公司上市期间。刘永好通过朋友认识了黄代云，因为黄代云在深圳时期操作过几间公司上市，对上市甚有经验，刘永好于是希望黄代云能帮自己操心一下公司上市一事。黄代云应允了，只是提出：“只是帮忙，不要任何报酬。”他的心态很好：“我帮你做这个事，是冲着你是著名的民营企业家，是民营企业难得的标杆，如果上市成功，我参与其中，自己也光彩。”

于是黄代云每个周末自己驱车从广汉到成都，帮助刘永好做准备上市的前期工作。这是1997年年初，大概几个月后，刘永好正式向黄代云发出了加盟新希望的邀请。黄代云的第一反应自然是拒绝，作为一个国企上市公司的常务副总裁，他身上的职务不仅属于企业，也属于政府，而且，他在金路多年，断然不会轻易离开。

刘永好当然知道想拉黄代云加盟没那么容易，他曾经向一位熟悉黄代云的朋友透露自己求贤之心，对方一听连摆手："我看不容易，当年要他当总裁他都不肯当，他的志向很大。"但刘永好也不是一个轻易放弃的人，他之所以劝说黄代云加盟，一方面是因为人才难得，他的新希望集团最缺的就是黄代云这样的无论在领导才能还是业务水平上都非常精到的人，而且黄代云又是一个老党员，对政策的把握很到位，这样的人才对刘永好来说，错过无疑是个极大的损失。另一方面，以刘永好与黄代云几个月的交往，他能感觉黄代云是一个有企业理想的人，理性、冷静之下有理想主义的色彩，由此刘永好觉得黄代云如果到民营企业，能有更好的发挥和更大的空间。

某一天刘永好再一次向黄代云提起了加盟一事，黄代云回答："唉！还没想好。"显然，黄代云开始有想法了，刘永好看到了机会。

事情又耽搁了一段时间，直到4月的一天，刘永好约黄代云到成都，见面地点是四川体育馆，正是四川羽毛球队要出征第八届全国运动会的时候，刘永好作为赞助商、宋宝瑞作为省长都出席了出征仪式。黄代云一到体育馆，就知道事情不妙，宋宝瑞一见黄代云就讲："你还没到新希望上班吗？我这都打招呼好几个月了，怎么你们一点动静都没有？"话已至此，黄代云说："省长别生气，我去做家属的工作，家属那边有点别扭。"

刘永好的争取工作还在继续。既然黄代云说是家属的别扭，适逢"七一"香港回归放假，刘永好干脆把黄代云及其夫人一起请到新津老家来做客。那一天的确像过节的样子，大家都没怎么谈工作，黄代云不仅见到了李巍，也见到了刘永好的三个哥哥和妹妹，哥哥们和妹妹都分别和黄代云聊了聊，李巍则带着黄代云的夫人到老君山游玩了一圈。

后来黄代云想想那天的情景，恍然大悟："几个哥哥和小妹是在面试我啊！"

回广汉的车上，黄代云问夫人感觉如何，夫人的回答让黄代云颇为意外：

"我支持你去。"他没想到夫人转变如此快，她的感慨很多："他们家的家风真的很好，本来在我想象中，我把老公放在民营企业了，他有了钱就会变坏，我会丢了老公。可是今天看到他们的家风，真的很正。中午一起吃饭，空闲的时候也就是唱唱歌，没有打牌，吃饭就吃饭，也没有喝酒什么的，家里人都还不抽烟。你看你都还抽烟呢！所以，你进了他的团队，我绝对放心，老公不会挣了钱就跟别人跑了。"

其实黄代云和她有同感，特别是兄弟几人都来替弟弟操心，逐个和他谈话这一举动让他很感动。一个有浓浓亲情的家族企业，起码充满了善意。

黄代云有了夫人这一票，心里定了主意。

7 月之后，黄代云开始着手辞职，面对市委书记的一再挽留，黄代云很诚挚地表达了自己的看法："机制决定我要离开。我给国企打了几十年工，我做了贡献。我想去检验一下，民营经济现在是最有活力的经济成分，我希望能去起一个助推力的作用。刘永好把新希望发展到这个规模，已经不是他一个人的事情了。"

1997 年 9 月，黄代云正式到职新希望，被任命为新希望农业公司总经理。

半年后，金路集团的总裁沈绪安也来到新希望集团。沈绪安和黄代云是同事，更是朋友，两人从小一起长大，是四川人所谓的"毛根朋友"。沈绪安早年在四川化工建设总公司任副总经理，后来调任金路集团做总裁，作为"川西第一股"金路的负责人，沈绪安也是四川企业家里面举足轻重的霸气人物。他与黄代云一动一静，是朋友也是很好的搭档。沈绪安离职，所有人很自然联想是因为黄代云的关系，但黄代云矢口否认："我是希望他留在金路的，他来新希望我真难受死了，因为对金路影响太大了。"

对记者关于为何离职的提问，沈绪安的回答很有意思："你能不考虑安定团结去关闭一条效益低下的生产线吗？你能本着效益最大化的原则去兼并一个非本地的关联企业吗？"

如果说黄代云和沈绪安仅仅是因为体制原因而投奔新希望，这个理由显然过于单薄。人才是所有民营企业的问题，特别是高级的职业经理人队伍。有人说中国缺乏职业经理人的生长环境，这是一个创业欲望过于旺盛的年代，人人都想做老板，作为股份持有者的"老板"总是能获得瞩目。职业经理人和资产所有者之间的合作不是失败于相互猜忌、不信任，就是失败于矫枉过正，彼此过于信任



而失去了原则。因此，老板用什么样的职业经理人，职业经理人选择什么样的老板，对双方而言都是一件谨慎又艰难的事情。

黄代云和沈绪安为什么选择刘永好？有一个例子能间接回答，黄代云的一位朋友曾经对黄说："以你的才华，如果到 XX 的公司，那 XX 简直就了不得了。"朋友指的是另一位和刘永好同期的民营企业家，黄代云告诉朋友："如果我到他那里，恐怕一年不到就会走人了！" XX 是一位个性突出，个人能力极强的人，在企业内极其强势。黄代云的意思是，一个企业家个人特点太突出，棱角过于鲜明，很难和职业经理人、特别是强势的职业经理人长期相处。而刘永好恰恰是一个起码在表面上不张扬个性的人，他曾经在集团内半开玩笑地说："写文章我写不过赵主任，管理我不及黄总，但我知道怎么用人，会把他们放到最合适的地方，而且能把他们的优点为我所用。"

一个企业家，一个资产持有者，在创下一份产业后，仅仅走出了成功的第一步。守业并且把企业逐步扩大，再做到基业长青，是对资产持有者极大的考验，这其中，是否能让优秀的职业经理人长久地陪伴身边就成为最大的考验，亦是一个企业老板能力的评判标准。

刘永好当然是求贤若渴，他不止一次在公司内部的高管大会上宣布要"摆脱纯粹的家族式管理，按照现代企业制度的要求，吸纳社会上最优秀的人才"。他有一个观点是"支持货车型的人才，虽然跑得慢，但拉得多，承得重，对公司同样有贡献"，"拒绝跑不动的蹦蹦车"。在南方希望成立不久的总经理大会上，刘永好非常正式地承诺：要用不到 10 年的时间培养 100 名百万富翁，这是建立在人才高速公路的基础上，建立在高层员工为集团做出重大贡献的基础上。他对他的手下开玩笑："实际上我们已经培养出了百万富翁，我希望我们十年后再聚的时候，在座的 100 位富翁齐刷刷聚集一堂，只是希望你们保持简朴的形象，不要戴着金表来开会。我们的承诺和想法不是虚的，而是实实在在的。"

其实就算总经理们戴着金表来开会，大概刘永好也会一笑置之。他在不是原则的问题上已经开始学会放松。况且，随着吸引人才的心情越来越迫切，他已经放弃了许多自己在细节上的坚持。早年他在工厂内严令禁止吸烟，他自己除了应酬也从来不碰烟，对吸烟很反感，很多年来，刘永好的公司是不允许员工有吸烟这个习惯的。但是，随着企业的发展，他的周围已经来了几杆大烟枪，黄代云几

乎就是烟不离手，当年在创建民生银行时扮演“大师爷”角色的张一昆同样也是烟瘾甚重，大家一起开会，从来是烟雾缭绕，但刘永好从没有一句怨言。

他的手下一直觉得有一点很佩服刘永好，那就是他从来都不会说粗话，这对一个大老爷们来说似乎非常难得，谁放松的时候不说一两句粗话呢？女人都很难做到，但刘永好可以。他平时不太说话，跟人交谈时从来非常客气，用语基本符合书面要求。曾经有分公司的财务人员做假账贪污，数额很大，一些高层管理人员都觉得非常愤怒，集团办公室的主任赵韵新原以为刘永好也会盛怒，骂出一句“滚蛋”之类的话，但刘永好非常平静，看了看报告，轻声地说了一句：“解聘吧。”

——如此，大家也就噤声了。

谦让来的上市指标

刘永好一边网罗人才，一边加快了新希望的上市之路。

关于新希望上市，其实最早还要溯源到民生银行成立之前，也即来源于刘永好对于民营企业融资难困境的思考。如果从资金的来源来看，成立民生银行解决银行机构的服务，上市解决民营企业在资本市场的渠道问题，是最好的两个选择。而在早期，民营企业融资难，自身发展又亟待提速，只有选择地下钱庄，冒了极大风险，也投入极大精力和成本。

在民生银行筹备的同时，刘永好一直在寻找新希望上市的机会，从动念来讲，他希望以民营企业的身份争取到上市的机会，为民营企业开辟一条资本之路；同时，也希望通过上市，规范企业制度，最终将新希望带向现代企业的发展道路。

但在上世纪90年代，一个企业上市还需要持有人民银行监管司配发到省和部的指标。而且能上市的基本都是国有企业，民营企业完全没有可能获得这个机会。在工商联的一次会议上，刘永好用了将近一个小时讲述了自己对于民营企业上市的看法：工商联联系了数以百计的民营企业，民营企业背后又是数以万计的个体户和私营企业，这些企业最大的诉求是解决融资问题。但是竟然没有一个民营企业有上市的机会，工商联有义务向政府呼吁，应该对民营企业和国有企业、乡镇企业、外资企业一视同仁，这是当时许多民企的呼声。



经叔平和蒋民宽显然都听了进去，他们随后即向政府做了报告。

1996年的一天，经叔平在一次不经意中问刘永好："永好，工商联会争取一个上市指标，你有没有这个意愿啊?"刘永好随口回答："当然了！新希望是工商联里规模最大的民营企业，而且我们是国家扶持的农业产业公司，我觉得把指标给我也说得过去啊!"经叔平没有再接话，话题旋即转到了其他。

刘永好根本没想到，经叔平在问他的时候，这个指标已经到了工商联，老到谨慎的经叔平，先对他做了一番试探。当时的工商联副主席、党组书记蒋民宽直接得多，他找到刘永好："永好，你的新希望做得很不错，工商联正好有一个上市指标，我们商量了，给你的企业如何?"刘永好后来形容自己听到老领导的这句话，"心里怦怦跳"，因为一直争取的东西有了结果。他好几分钟没有说出话，定定神，仔细想了想，对蒋民宽说了如下的话："当然了，老领导，我非常想要。国家给工商联上市指标，允许民企上市是对民营企业的重视，它的象征意义和政治意义非同一般。这开了一个好头，工商联确实为我们民营企业做了一件好事。另外，我们的企业已经有一定的规模了，我非常想要这个指标，我需要它，我们希望不单单是企业发展走在前列，在资本市场，在规范发展上也要走在前列。上市不但能够融资，更重要的是能够有一个很好的法人治理结构，建立一个公众化的公司，改变这种以家族背景为特色的企业经营模式，使公司取得长足发展。我做过很多调研和研究，国际上家族背景的私营企业通过资本市场上市以后，能够促使它规范化、制度化、健全化，对于长远的发展是有积极作用的，所以我真的很想要这个指标。"

"那就给新希望吧。"蒋民宽说。

刘永好接着说："不过我还是回公司再讨论一下，请领导容我一段时间。"

十多天后，刘永好进京，他找到蒋民宽："我思考过了，这个名额我还是放弃。虽然在企业实力和影响上我们都够得上上市的条件，但是我是民营企业的一个代表，工商联有那么多的会员，我不应该近水楼台先得月，不能够因为我是工商联副主席，而把这仅有的指标拿了，我觉得这样不好。特别这个名额是我一再申请之下你们去争取来的，我不想让别人感觉到我是为了自己。我其实真的是为了我们工商联这个组织，为我们民营企业这个群体。而且我现在资金情况尚好，贷款很少。所以今年的指标我就不要了，我不能要，也不敢要。如果明年再给民

企多一些上市指标，我再要。”

蒋民宽听了非常感动，握了握刘永好的手：“永好，你成熟了，我支持你！我们真是没选错人，希望集团是我看着成长起来的，你们做了很多好事。今天你的这个决定，可以看得出你们的这种胸怀，我同意你的决定！”

其实，当时很多民企都想上市，都在争取这次历史上给民企的第一个上市指标。不少企业找到工商联主席经叔平、统战部长胡德平和蒋民宽，但听说刘永好的新希望在争取上市且有可能得到工商联的支持时，都纷纷放弃了。

之后，蒋民宽见到四川省省长宋宝瑞时，对刘永好赞誉有加：“永好是进步了，新希望具备上市条件，永好也跟我讲过，想争取上市指标。这次工商联有一个指标本想给永好，这也顺理成章，永好是副主席，有代表性，企业又做得好，工商联领导层也讨论过，可以给永好。但永好风格很高，眼睛没有只盯着自己，在重大事情上做了必要的谦让，我们工商联培养出的非公有制经济的代表人物，有远见，有境界。”

宋宝瑞省长回到四川后，一再叮嘱省里有关人员：“刘永好放弃了工商联给他的上市指标，他进步了，风格很高。我们应该支持这种进步，他发扬了风格，省里也不能让他吃亏。”省长的建议起了作用，四川省从当年仅有的三个国企上市的名额中拿出了一个给新希望，同时拿到名额的还有四川峨眉山旅游和五粮液酒业，都是四川经济的重头戏。

在企业内部，不仅上市的希望让刘永好看到未来的曙光，“新希望”的理念对集团所有人来说也是新的兴奋点。1996年底，刘永好将希望集团南方公司部分资产剥离并追加投资，以1.6亿元注册资金成立了新希望集团。这样，刘永好旗下独资和控股的企业成为两大部分：南方希望和新希望集团，前者主要是饲料企业，后者为适度多元化发展产业。

刘永好在最快时间里组织了一个“上市筹备班子”，他调了几个集团内部的人，又在公司外面请了几个对上市操作熟练的专家作为智囊。这个班子在成都经济干部管理学院租了几间房子，买了一台复印机、一台打字机、一台电脑，连夜开工！

“出局董事会”之谜

对于刘永好的上市计划，三个兄长都持保守态度。大哥和三哥的意见是，刘

永好目前并不缺钱，而且资本市场风险很大，新希望组建也没有多久，这么快就上市，太急了；二哥刘永行的观点是："过于宽松的资金容易让人头脑膨胀，用钱最好紧一点。"三位兄长都劝刘永好暂缓上市，希望刘永好慎重考虑，不过，刘永好心意已定，"不单单是通过证券市场，能够得到相应的资金支持，更重要的是它引入了一种现代管理制度和理念，以及法人治理结构。"

兄弟四人从来的相处之道就是"和而不同"，每个人对自己认定的事基本上都是百折不回坚持到底，不会随声附和，也不会越俎代庖，兄弟间在感情上保持最本真的情意，在做事上彼此尊重各自的选择，尤其是产权明晰后，兄弟四人在企业事务上严格遵守商业法则，各行其是。因此，在"新希望"上市一事上，兄弟四人都有共识："新希望"和"希望"一定要严格区分开来，上市的是新希望，不是四兄弟共有的希望集团。

可能是以民营企业身份上市的第一家公司引起了媒体的关注，"新希望"三个字频繁出现在各大媒体。但是，任何的话题和线索一旦交由媒体和公众，就会出现多头延展的趋势。当颇有冲击力的"新希望"三个字出现在大众传播平台上时，无疑引发各种猜想："希望集团怎么了？""新希望是希望的发展？或是代替？""希望集团改名了？"而最敏感的就是："希望集团分家了？"——这些纷纷舆论，在刘永好的预料之外，大概他对公司上市本身过于投入，"新希望"对他而言就是三个字、一个名字、一个能寄予他新的企业理念和商业追求的代号。他大概也就因此忽略了一个事实：这几年，他都是希望集团的代言人，突然代之以新希望的名号，被大众误解是难免的。同时，几兄弟明晰产权的两次分家从未对公众有正式的说明，突然出现"新希望"，难免一石激起千层浪。

1997 年 10 月间，在上海接受媒体采访时，兄长们的回答颇耐人寻味。大哥刘永言讲："在我们希望集团的发展史上，1982 年至 1993 年的 11 年间，法人代表一直由三弟陈育新担任，四兄弟中，他辞职最早；1994 年至 1996 年，由于发展的需要，董事会决定由四弟刘永好担任总经理和法人代表，因此，他担任了较多的社会职务；1996 年年底，根据希望事业发展的需要，董事会一致决定，由二弟刘永行出任法人代表，而永行本来就是董事长，董事长作为法人代表也是《公司法》和国际惯例所要求的。……在企业管理方面，他是我们四兄弟中最优秀的。"又有记者问："新希望集团和希望集团是什么关系？"陈育新接过了记者

的话，回答说："在这个问题上有一些以讹传讹的提法必须纠正。今年四川省政府给了一个上市指标，由于我们在四川新津的核心企业不准备上市，南方公司将下属的四个厂组合成四川新希望公司，以便于上市。我们董事会已通过正式决议，在希望名下只设东方、南方、大陆、华西四家二级公司。因此，四川新希望公司只是南方公司的一个下属企业，是希望集团的一个三级公司。"刘永行对此的反应则是："新希望集团准确的叫法应该是四川新希望集团公司，是希望集团所属南方公司下属的一个企业，希望集团是在国家工商总局注册的无地域限制的全国性企业集团，四川新希望集团公司只是在省内注册的一个三级公司，希望集团就是希望集团，没有新旧之分。"

明眼人很容易就看得出来，三个哥哥不高兴了。当时分家的消息还未被公众所知，媒体懵懂之下的各种说法，将矛盾集中在了刘永好身上：难道他是要用新希望替代希望？新希望难道要凌驾于四个公司之上？甚至有媒体将新希望和希望的资产、盈利状况混在了一起。

刘永好当然没有这个意思，他所做的调整只是在自己所辖范围内，他固然不视新希望集团为南方公司的下级单位，但也绝对没有要将希望集团取而代之的意思。"新希望集团并不是对希望集团的否定，而是建立在希望事业成功运作的基础上，以新的观念、新的企业运作方式发展新的事业。"从这个角度去解读，新希望之"新"，更多的是一种对创新的追求，而非仅仅着眼于已有的事业和既成的规模。古人有诗云"无人信高洁，谁为表予心"。此刻，刘永好的雄心壮志不被兄长们理解，他的内心也许难免会有些许郁闷吧？

更出乎刘永好意料的是，1997 年 11 月 4 日，全国发行的大报《中国证券报》和《经济日报》上刊出一条公告，内容是：根据希望集团董事会决议，希望集团下面只设大陆、东方、华西、南方四个二级实业公司，分别由刘永言、刘永行、陈育新、刘永好负责。同时决定自 1997 年 6 月 3 日起，由刘永行董事长出任集团的法人代表，代表希望集团对内对外活动，由陈育新主持集团的日常工作，刘永好不再担任集团的法人代表。

这则通告当然引起了轩然大波。希望集团分家一事浮出水面，但这并没有产生任何爆炸效应，公众得到的是一条过时的新闻，过时两年的新闻，这两年来刘氏兄弟都平稳发展，彼此也风平浪静，没有给公众任何口舌之实，分家的坎儿显

然已经被四兄弟跨过去了。四兄弟各自组建了集团公司，这些公司都资产清晰、产权明确、管理到位，四兄弟各负其责，而希望集团实际上仅有创业时最早起家的新津希望饲料厂、新津希望科研所这“一厂一所”两个资产，但这里却凝结着刘家兄弟的创业精神、心血及对父母、兄妹的亲情。这则通告要命的是最后一句：刘永好不再担任集团的法人代表。据说当时有中央级别的官员在成都考察工作，看到此通告后的第一反应是：“怎么回事?！刘永好怎么被拿掉了？他是我们民营经济的一面旗帜嘛！”

领导最直接的反应和公众是一样的，通告最后一句话的意思被理解成：刘永好出局希望集团董事会了！

希望集团已经分家，即便真的出局在资产上对刘永好也不会造成任何影响，但在舆论影响上，这绝对是个重量级的炸弹，势必让刘永好处于非常尴尬的境地。而且这个当口，刘永好正在北京参加全国工商联的换届改选，这则通告让本来毫无悬念将连任的他成为议论的焦点。虽然蒋民宽表了态，“我们要既认和尚又认庙，刘永好在哪个集团不影响他个人的成绩。”但希望集团毕竟是中国最大的民营企业，要淡化这个事件的影响不是那么简单的事。

怎么办？新希望集团内部也开始议论纷纷，意见分为两种：一是向新闻媒体把事实说明白，减少不必要的误解；二是保持沉默。黄代云和沈绪安都建议后者，他们的理由很简单，党和政府给了民营企业一个大舞台，是让大家唱戏的，不是打擂的。

当事者刘永好的反应呢？没人估计得到。他此刻正在北京，集团内部有些什么样的议论他基本不了解，也没打听；当集团的人在等待他的反应时，他也没有给集团的相关人做任何指示，更不与下属们联系商量所谓对策；对媒体他保持回避和缄默。面对外界的狂风暴雨，刘永好表现出极大的冷静和沉稳。

在刘永好看来，同事们的任何建议都是公关手段，他不需要这么复杂，他只需要动用自己最本真的感觉就可以了：“我们是亲兄弟，我没必要说什么，他们讲一下就算了。实际上，两年前我们已经调整了产权关系，把自己的事干好才是最大的事。现在，我也不知道该怎么做，不知道怎么做的时候就什么都别做了。”

刘永好一直就是这样的性格：避免冲突，不凌厉，不咄咄逼人，以温和的方式坚持自己的原则。

一段时间后，通告带来的影响在刘永好的缄默面前慢慢归于平寂。

刘永好的宽容和大度为他赢得一片掌声，工商联及统战部的领导连连感慨：永好真的是进步了很多。

当月，刘永好以民营企业新希望集团董事长的身份连任全国工商联副主席。

1998 年 2 月 12 日，新希望 A 股深交所发行获成功。

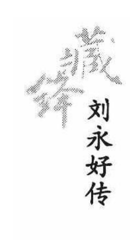
1998 年 3 月，刘永好又以新希望集团董事长的身份高票当选全国政协常委。



→ 刘家五兄妹在新津饲料研究所院内

刘家的家风向来是团结和气，矛盾都是暂时的。在刘永好的意识里，兄弟们都在商海里沉浮，更多的是共同点，面对一路走来的艰辛和他们不断要面对的各种困难，自己家兄弟的一点冲突算得了什么呢？对于他们来说，需要共同面对的事情还很多，同在商界，一路奋斗至今，甘苦共知，值得珍惜的太多了，一点点不愉快，轻烟一般就过去了。

兄弟之间的情绪很快平息，刘永好云淡风轻地掠过了这一段不快，每每有人问起这段故事，刘永好总是一笑了之，只字不提。刘氏兄弟解决自我矛盾的能力这一次再次显现出来。1999 年春节，刘家兄弟四人与家人一共 17 人，自行组成旅行团，请了导游，乐呵呵地到澳大利亚、新西兰、斐济过了年。这是刘家的传统，好多年都如此。



内地民营企业第一股

1998年1月至2月间，因上市和兄弟的通告而整天被媒体追逐的刘永好偷得几日闲，陪同经叔平一起前往瑞士冰雪名城达沃斯参加一年一度的世界经济论坛达沃斯年会。刘永好是中国最早一批参加达沃斯年会的民营企业家，在此之前，中国政府都只是由相当级别的政府官员出席。

达沃斯给了刘永好非常美好的印象，刘永好在那里还第一次尝试着滑雪。让他印象更深刻的是，达沃斯论坛和年会作为民间机构举办的非政府活动，有着如此深远的影响，出席的几乎都是各国领袖式的人物。在达沃斯，刘永好作为商界代表着重谈了中国民营经济的发展，还特别提了自己的“人才高速公路计划”。他觉得在这样的活动中再次谈一些自己在各种场合谈到的话题，总是感觉不太一样，与会的都是世界级企业首脑：瑞士信贷银行、雀巢公司、孟山都公司等，大家思想观点的碰撞让他感觉愉快，更重要的是，他觉得自己的国际视野大大扩展了。

达沃斯年会后，刘永好又与经叔平应英国保险公司的邀请去了英国。等到他回到国内，一个特大的好消息正等着他。

1998年2月12日，代号“0876”的“新希望”股票在深圳证券交易所登场，是当年深交所农历新年后第一家上网发行的公司。0876“新希望”全称为“四川新希望农业股份有限公司”，是刘永好整合绵阳、广汉等四家饲料厂成立的股份公司，其账面净资产为10002万元，折股10002万股。之所以选择这四家工厂，一是因为四家工厂资产总和正好一个亿——刘永好资产的十分之一，符合上市要求，第二个原因则是刘永好的个人选择，因为这四家工厂里有两家含有大哥和三哥的股份，他希望借由上市，让兄长们都共同参与，让他们了解资本市场，用股权的纽带增强兄弟间的联系和团结，且都有钱赚。新希望股票发行实际申购资金达到1066亿元，中签率为2.3‰。

3月10日，“新希望”在深交所正式挂牌上市，第二天，3600万A股在深交所正式挂牌交易。3月11日，“新希望”首日开盘价16.21元，收盘价17.25元，换手率为78%，市盈率超过30倍。

“新希望”向股民传递了两个信息：一、民营企业概念股。这是当时国内最

早上市的民营资本控股的上市公司之一，而董事长刘永好又是全国工商联副主席、民营企业的代表人物，预示着国家对民营企业的认同。二、农业概念股。新希望是最早的一批农业类上市公司。因为农业产业效益低，所有投资领域中，农业是最受国家保护的领域之一。新希望打农业牌，起码保证了安全系数高，它的“出身”就预示了它不会有大的震荡。

通过上市，刘永好的新希望融资26752万元，资本运作的平台搭建成功。

在董事名单上，刘永好自然是董事长，三哥陈育新是董事。前十名股东名单里，前五名都是公司，除刘永好的新希望集团有限公司，还有三哥和大哥的成都美好房屋开发公司及成都希望大陆实业公司。在个人股东方面，李巍排在了第一位，总排位为第六，占总股本的比例为0.06%，刘永好排第七，占总股本的比例为0.04%，女儿刘畅紧随其后，持股占总股本的比例为0.03%。公司还安排了一批管理层和老员工持有公司股票。管理层的安排在意料之中，黄代云出任新希望农业股份有限公司总经理，财务出身的曾勇等三人组成监事会，他们都持有公司的原始股。

无论在企业方向、公司体制，还是在用人上，刘永好都翻开了新的一页。

新希望从此开始步入一条现代企业建设的道路。这个具有现代企业制度的企业又具有家族企业的特点，因为它发端于家族企业，企业的所有者也依然是一个家族。不过，通过上市，也让人看到了刘永好规划自己企业道路的决心，这条路，在资金丰裕的背后，其实也隐含了更多的责任、更多的透明度和更多的制度化。

其实有不少经营相当成功的民营企业是不选择上市的，像刘永行的东方希望，像任正非的华为。在不少人的观念里，上市和圈钱是联系在一起的。经济学家张维迎曾经对民营企业家有四大忠告，其中一条就是：资金充足时没有必要去赶上市的时髦，只有当有了很好的项目而资本不足时才需要上市。

刘永好当时不存在资本不足的问题，他的几十间饲料厂虽然利润不如当年，但这些发展成熟的工厂在希望的品牌推动下，销售一直非常稳定，对于基础扎实的刘永好来说，他的现金流是非常靠得住的。上市对于刘永好来说吸引力最大的就是能够用上市公司的体制将公司迅速制度化和规范化，并且，募集更多资金后，“穷则居家，富则上路”，在上市募集资金的“压力”之下，新希望必须走



出一条迅速扩大产业规模和赢利能力的道路。

事实证明，刘永好的勇敢一举，为新希望集团未来的发展开辟了一条全新的道路，为一直闷头发展饲料的企业打开了窗户，在中国资本市场发展的初期，刘永好又快了半步。新希望自此开始迎接各种挑战，在商业领域里不断演示各种典范案例。刘永好也经由上市这一举，验证了自己作为一个杰出商人的前瞻眼光，他的商业语言开始越来越地道……

当然，于当时而言，未来岁月漫长，他必须一步步证明自己的判断是多么正确。

第 15 章

家人

李巍陪刘永好接受记者的采访，她穿着很时髦，红绿搭配很大胆，却也很协调。已经年过半百的李巍丝毫看不出她那个年龄的沧桑，她很安静地坐着，流露出一种幸福家庭呵护出来的单纯。她并不插话，只是听着，眼睛看着地面，偶尔注视一下刘永好。

门外有人探头进来，是李巍的司机，李巍抬头看见他，大概担心打扰了采访氛围，立即从沙发上起身——那个起身的动作非常麻利，让人想起三十多年前李巍的身份：工厂团委书记。

新希望农业股份有限公司的上市，第一次将李巍和刘畅的名字曝光，虽然上市公告书中并未写明她们与刘永好的关系，但既然公示了出来，就一定有揭晓的一天。

尽管刘永好已经是名人，走到哪里都有记者和摄像机伴随，但他一直把自己的家庭生活隐藏起来。中国的男性向来不爱展示自己的家庭，刘永好也不例外，虽然他实际上是一个很热爱家庭的人。当然，在他和兄长们被屡次“拎”上富

豪排行榜以后，从安全角度考虑，他也不愿意家人过多暴露在公众面前。李巍心里也有同样的担心。有一次刘永好出差回到成都，没来得及休息就赶到了一个大型活动现场。李巍打电话给刘永好身边的人，叮嘱他们一定留意两件事：一是刘永好的安全；二是刘永好的休息。这个家庭依然保持着普通家庭的淳朴情感。

刘畅已经成长为一个大姑娘了。在英国《经济学人》杂志记者的描绘里，她是一个爱穿超短裙，爱吃汉堡，爱听流行音乐的时髦姑娘。也许是因为记者把她和她的朴素得不能再朴素的父亲做了比较，又或者是记者对中国的“时髦”还不了解，实际上，刘畅和她同龄的普通成都女孩子没有什么区别：她在成都最好的中学之一——成都外国语学校念书，成绩很不错，说一口温软的成都话，无忧无虑，爱和同学在一起玩，偶尔喜欢装扮一下自己。尽管刘永好在媒体和刘畅之间筑了一道墙，但刘永好也并没有刻意把刘畅包裹起来，在新希望集团内部，和刘畅熟络的人不在少数，因为她经常一个人溜到公司，不是找父亲，她父亲也没空招呼她，她就是来溜一圈，玩玩儿就回去了，就跟一个小姑娘闲了没事就跑到单位找父母的情形一样。刘永好早就给女儿定下规矩：“十年内，不见报，不上媒体，平静生活”，虽是规矩，却正好给刘畅创造了没有干扰的成长环境。

刘畅 16 岁那年，刘永好和李巍决定把她送到美国读书。一来刘畅的堂哥：刘永行的儿子刘相宇，还有刘畅的堂姐即陈育新的女儿也都在美国读书，兄妹间彼此有个照应；二来美国经济发达，有崭新的经济理念，刘永好也希望刘畅到美国学习到先进知识——这是刘畅的使命。

在国内的时候，刘永好没有太多时间陪伴她，教育女儿的责任更多落在了李巍身上，但他一直关注女儿的成长，四川男性对家庭的细腻他一点也不少。到刘畅去了美国，大概真的是儿行千里的原因，他与刘畅之间的电话比在国内更多起来。刘畅到美国后，就读美国长岛的一家教会学校，学校的教育以严格著称，但刘永好依然非常牵挂。因为美国和中国的时差，他经常选择早上给女儿挂电话，那个时间正是美国的傍晚时分。

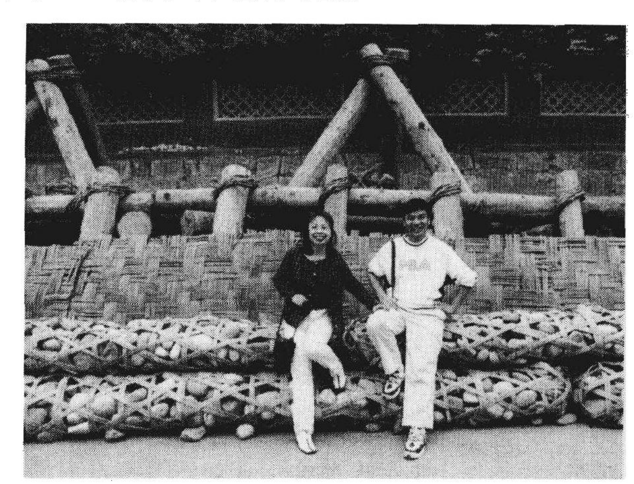
一次恰逢周末，刘永好出差到北京，与集团办公室主任赵韵新住在一套房里，凌晨四五点钟，赵韵新就听到隔壁的刘永好起床了，然后就是刘永好拨打电话的声音。电话是打给刘畅的，无非是关心周末准备做什么，大概电话那头的刘畅告诉父亲自己要去参加一个同学组织的 party，正在化妆之类。赵韵新听见刘

永好在这边很严肃，但语气依然很温和地告诉女儿："爸爸妈妈送你去美国是为了读书，也是希望你忘记自己家所谓的亿万富翁身份，你不要去学那些享乐的东西，要朴素一些。我们家虽然在国内好像很有钱了，但在美国那个环境根本不算什么，自己要有一个平常的心态。而且美国的社会还是讲求一个人的真才实学和个人奋斗的，因此对于你来说，更多的时间应该用来学习。"

赵韵新在隔壁不经意间听到董事长对女儿的叮咛，第一次看到董事长的另外一面。

作为父亲，刘永好对刘畅的要求无非就是健康和快乐，但他又不仅仅是一个父亲，刘畅毕竟是和他的这份事业有关或者在未来一定有关的人，他当然对她寄予了厚望。对刘畅来说，也许从出国那天开始，就已经感受到了这种厚望。

16 岁的刘畅远赴美国开始求学，她的人生开始和责任、压力联系在一起。而对于一直在家做全职妈妈的李巍来讲，却应该是一个轻松时期的到来。按照公司的人开玩笑的说法：李老师现在可以整天睡大觉了。的确，在外人看来，这是一个家庭最完美的时期：女儿长大，振翅高飞，丈夫事业成功，家庭稳定。李巍只需要每天在刘永好回家时，摆好一桌饭菜，安静地听丈夫闲扯几句，就能把贤妻良母这个角色做得功德圆满了。对希望集团的人来说，李老师也是一个形象上佳的人，亲和而且爽快，没有任何老板娘式的威风凛凛。公司同事组织去成都塔子山春游，她也兴致勃勃地拉着刘永好一起去，看大家玩得高兴，她乘兴叫上几个女孩子去租了锅碗瓢盆，自己动手给大家做了一锅稀饭。第二天公司就出了黑板报："总裁夫人的手艺真不错"，看得刘永好直乐。



→ 刘永好夫妇在四川都江堰

李巍可以就这样一直生活下去，风平浪静，闲适安逸。

但了解李巍的人都知道，李巍是不会选择这种生活的。她所受的教育和经历决定了她不安于每天的无所事事，50 年代出生的人，对工作、事业都有着"革命性"的热情，如果每天只是安顿几餐饭，闲了逛逛街，或者像周围的成都闲



人，约着朋友去茶馆搓搓麻将，李巍觉得连自己这一关都是过不去的。对于夫妻关系的理解，她们这一代人与70年代、80年代甚至90年代出生的人完全不同的地方在于，50年代出生的一代人更讲求夫妻在精神上的平等和携手共进、风雨同舟的情感。对一个有独立意识的女性来说，做一棵藤缠树的菟丝花简直是一种耻辱。在刘畅未成年时，李巍尚能找到自己生活的价值，那就是一个忙碌的母亲，而且刘永好正是创业之初，她做出牺牲，也是价值的另一种体现，而当刘畅长大成人，她越来越感觉自己需要更多的生活内容了。

李巍决定重新开始工作。在刘永好身边生活多年，她对做企业也产生了兴趣。1997年，李巍郑重其事向丈夫刘永好，这个被国外媒体称为中国最有钱的人，开口借了2000万元，她要自己创立一家公司。

1997年6月，李巍的四川彩地印务公司和彩地广告实业有限公司开业。

刘永好专门抽出时间陪李巍到彩地的车间，看了李巍从德国和以色列进口的机器的调试情况，以示自己的支持。其实刘永好最初听到李巍要自己创业时，心里还是吃了一惊，他已经习惯了那个自己回家就亲自下厨，自己生病了给自己递药端水的妻子，突然她要求成为一个职场人，刘永好觉得有点不可思议：不挺好的吗？为什么要改变呢？

不过他几乎没怎么阻拦，非常痛快地就把钱“借”给了李巍。一个胸怀如大地的男性，从不会以自己的角度去要求别人。刘永好更多愿意站在李巍的角度去考虑问题，其实，不仅对家人，对所有人他都有这个习惯，或者说是美德。

几年后，在一次电视访谈中，主持人问刘永好：“当年您夫人借您的钱还了吗？”刘永好摸摸脑袋，嘿嘿发笑：“还了吧？”

他不会记不住，也不是没法算这笔账，只是他没必要记住这件事，更不会去计算账面上的数字，那2000万元，不是一笔投资，而是一个圆梦之举，是一个丈夫对妻子感情的表达，所以结果如何并不重要。

李巍从此重新步入职业女性的道路，锦上添花的是，千禧之际，刘家迎来了一个小人儿：儿子DD，皮肤黝黑、胖胖的小儿子给刘永好和李巍带来许多快乐，他们的家庭生活更加丰富。

几位伯伯也非常喜欢这个小小侄儿，大概家里已经很久没有小孩子了，几位家长都极为欣喜，刘家因为这个小小的男孩，显得更加温馨。

第五篇

更上层楼



第16章

稳住饲料大本营

在新希望集团的菲律宾公司，有这么一件逸事：曾经的一天晚上，工厂大门被一群军人叫开，把住在工厂的总经理吓坏了：门外居然站着一队荷枪实弹的大兵！总经理问对方的来意，对方很直接："我们来收革命费的。""革命费?""对！因为我们要夺取政权，我们要革命，我们需要经费！"总经理壮着胆子问："那请问你们到底是什么军队啊?"对方很自豪："菲律宾人民军菲共毛派的部队！"总经理来了主意："那就好办了。我是中国共产党党员！"对方不干："不行，既然都是毛主席领导的，那你们更要支持我们发展。"总经理没办法了："要多少呢?"对方显得很有"革命情谊"："既然大家都信毛主席那就少收点，你们送我们一挺 AK46 步枪吧！"

周旋半天，终于，对方以"盟友"的身份放弃了 AK46，收走了大约 1 万元人民币的"革命费"。

后来才弄清楚，工厂这个地方，白天归地方政府管，晚上则是人民军的地盘。

刘永好给自己在菲律宾的干部们列了几条原则：一、绝不参与菲律宾人内部

的事；二是对于人民军之类的组织，可以和他们周旋，在被逼无奈的情况下可以给一点所谓的“革命费”，但是不能来往太密切；三、跟政府保持正常的友好的关系；四、乱七八糟的送钱行贿的事不做，实在不行的话，通过中介机构来办，那是公司行为，按规则办。

“你看，我们在海外做事多不容易啊！”刘永好说，语气很无奈。

有一年，菲律宾议长访问中国，参观考察了新希望集团的企业后，深有感触。议长先生对刘永好说：“你们到菲律宾投资有困难找我，我给你们帮忙。”刘永好半开玩笑地回答：“我别无所求，就是希望你们地方上某些队伍别骚扰我的员工。”话音未落，满堂笑声。刘永好一番戏言，多少折射出在异国投资经营产生的烦恼与不快。

成为民生银行的创建人、股东和新希望农业股份公司上市，这两大强心针注入刘永好的商业经历，无疑为他、他的新希望集团开启了一个新的时代。在这几年间，刘永好逐渐脱离了“刘氏兄弟”这个名号附带的种种含义，而获得属于他自己的、一个企业家的专属定义，刘永好某种程度上已然成为中国民营经济的代表和中国改革开放进程的见证者。他无疑比他的兄长们要“凶悍”得多：染指金融，悄然上市，都是他的兄长们最开始反对的，然而刘家最小的兄弟刘永好自小的“任性”发展成为一种有定力的主见，他要以自己的方式阐释一个企业家的成长，以自己的方式阐释中国民营企业的发展。

他一直和大部分的民营企业家有所不同。在“社会闲杂人员”等同于“个体户”的年代，他以光荣的教师身份成为“个体户”，他的起点已然不太一样，如果说更多人是因为生活的无奈被动选择个体经济，刘永好则是站在了一个思虑周详的思想层面主动选择个体户、专业户的身份，他的决心则来自对政策的准确判断和判断之后的大胆自信。

这种敏锐的判断力一直伴随了刘永好的商业生涯，创建民生银行也罢，选择将新希望上市也罢，无一例外都是在把握政策和大局的前提之下。这种认识上的高度让他的民营企业家身份没有太多的江湖“野”气，透出一种中国传统文化浸入商业经营后的谋略和笃定。

在刘永好刚刚把自己的企业冠以“新希望”的名号时，更多的人看到的是

刘永好的激情。这让人不免有些担心：在脱离了家族的整体力量之后，“单飞”的刘永好表现得如此高调，是否稍嫌冲动？

与平时的寡言一样，刘永好用事实改变了这种担心。入股民生银行并且一直努力成为民生银行的大股东，让旁人看到他作为一个企业家的眼力和内功；光彩事业则是他为企业的风骨找到了一个基调，在不少民营企业还大汗淋漓为赢利拼搏、挣扎时，刘永好已经站在高处为民营企业做了慈善的示范，这个慈善之举，甚至是当时的国有企业和外资企业都很少有的举动；而作为中国第一批上市的民营企业，他在其中表现出要将企业现代化、制度化的愿望，同时，他在社会上广纳贤才，并且将这些从国有企业来的人才非常平稳地在自己企业进行了过渡，没有闹出类似其他民营企业里老板和职业经理人之间的“劳资纠纷”，刘永好谦逊外表下涌动的对企业的强大掌控力可见一斑。

这是刘永好在“单飞”后的第一场胜利。

接下来，他的任务显然更为艰巨，他要稳固自己的“胜利果实”，真正让新希望集团“奔向大海”。

但是，形势并没有那么乐观，进入90年代中后期以后，中国饲料业开始出现膨胀的局面，按照业内人对当年的回忆：“四川电视台的广告，除了几支酒，全部是饲料的广告。”饲料行业门槛太低，大小资金争相涌入这个行业，竞价明显，导致行业利润空间越来越小。而同时，刘永好通过上市和多年的经营，账面上已经“趴”下了不少资金，如果把资金再砸入饲料这个行业，无疑有巨大的风险。

饲料业的拥挤和自身资金的丰富，“逼”着刘永好拓宽投资领域，稳住企业江山。当然，他首先要稳住大本营——饲料。

在国内打巩固战

在成立新希望集团后，刘永好开始其他产业的投资，但饲料仍然占整个企业格局的80%。

进入“新希望”时期，刘永好的产业结构开始适度多元化发展，他的做法显得相当谨慎和保守：保留南方希望作为传统的饲料产业继续稳步发展，以上市的新希望农业股份有限公司进行适度的多元化尝试。新希望公司在人才方面基本

采用“空降”和培养并重的方式，不动南方希望的结构——无论在资金还是人员方面，刘永好都没有倾巢而出，总是在有保留、有余地的前提下进行新的发展。

饲料行业在1996年以后进入疲软期，1996年饲料毛利率为19.5%，1997年为15.2%，1998年为14.6%。刘永好在这个行业积累多年，有成熟的队伍和工厂，同时，在规模上，他毕竟拥有超过三十家饲料厂，这些都保证了刘永好旗下饲料工厂的收入仍能稳定上升，从行业发展来看，饲料行业似乎让人信心不足，毕竟，商业以最大赢利为宗旨。

所以，在新希望上市之后，不少人估计刘永好会把资本向其他更赚钱的领域转移，但事实证明他们判断错了，刘永好一再加大了对饲料业的投入，并且一再表明自己的态度。一次，中国饲料工业协会召开会议，新希望北京办事处的人没有通知刘永好，而是让北京办的一位同事去参加了。刘永好知道了，批评了手下：“这么重要的信息你不和我讲！其他的会我可以不参加，饲料的我必须要去，我们吃饭不就是靠这个行业？这是我们立足的基础，我怎么能不去呢？我不是刻意要批评你，我是要向你们表明，无论如何，我们都要把饲料放在一个很重要的位置。我们可以搞其他东西，但饲料是我们的根！”

刘永好左手在张罗上市，右手依然在布局饲料，正如李嘉诚的座右铭：“在稳定中求发展，在发展中求稳定”。在遵守与二哥刘永行“长江为界”的十年之约的前提下，刘永好在南方积极为自己的饲料事业进行全面的布局，开拓新的工厂。为此，他在集团内部成立了投资一部和投资二部。投资一部负责考察饲料行业之外的一些领域，二部则负责拓展饲料版图。

1992年至1995年间，大量国有工厂因为经营不善而希望与私营公司合作，而1996年以后，这种机会越来越少。首先，尽管1998年至1999年间朱镕基总理主导的国企改革进入新阶段，但饲料业属于农业，农业改革已经先行一步，所以这个时候，需要改制、渴求合并的工厂越来越少；其次，符合并购条件的国有饲料企业越来越少，希望的饲料业已经发展了十多年，对饲料发展的规模化要求越来越高，早期希望集团兼并收购的国有饲料厂的年产量也就三四万吨，而刘永好此一阶段对饲料厂的规模要求是年产10万吨；同时，在与国有企业合作的过程中，由于体制的差异，双方的各种小冲突不断，这些冲突直接影响到希望的经

营效率。另外，合资公司每年都要开一到两次董事会，30 家公司就要开 30～60 次董事会，刘永好不可能有这么多时间去走这个程序。这些原因直接导致刘永好与国有饲料工厂合作的机会日益减少，代之而起的则是自建新厂。

新建工厂的做法虽然不像兼并收购那样快，但独资公司的经营管理洒脱许多，同时也可以完全按照刘永好自己的地理布局开设新厂。以往的合作，更多是别人找上门来，也就无暇考虑整体布局。从发展阶段来讲，1992 年至 1995 年的黄金时期已经一去不复返，那个时候兼并和收购可以实现低成本扩张。而几年之后，刘永好的资金也已经足够丰厚，能够接受自建新厂。

在新建工厂的选址上，刘永好依然是按照自己的地图情结，以成都为半径，划出几个尚未涉足而必须“占领”的市场，派出投资部的人员，进行实地考察。刘永好的原则是：根据市场格局确定方向，再交给派出人员去判断是否可建，通过论证后再由派出人员与当地政府谈判，最后，出示结果给刘永好。

但投资部的人并不是在项目立项之后就完成任务了，刘永好要求他们“就地卧倒”，即对项目要长期负起责来，在新的工厂建成后，马上转换身份，由考察人员“落地”为工厂的管理者。

这颇有点战争时期占地封疆的意思，大将冲锋陷阵，拿下一座城池，这座城就是自己的领土了。刘永好的“就地卧倒”政策固然有激励的效用，但他的意图显然不是这么“江湖情趣”，刘永好的考虑是，投资部的考察人员在考察一个地方时，需要掌握该地区多方面的详细信息和市场情况，比如交通运输是否便利、原料的供应状况等，同时，还要和当地政府沟通，了解当地政府给予新厂的政策，这些都需要投资部的人一力承担，积极思考和执行。

刘永好已经没有时间像当年那样亲力亲为地去实地考察论证了。新工厂的运行状况必然能体现最初的考察判断是否准确，所以，工厂建成后由当初的考察人员管理，这样既杜绝了投资部的人员实地考察时敷衍了事，同时又起到了激励的作用。

这是刘永好在全国范围内的第二次拓疆扩域，是他独立操盘企业以来的第一次大规模建厂行动。这一轮的拓展让刘永好的“希望”触角伸到了边远的西北：新疆、甘肃都建成了崭新的希望饲料厂，在经济发达的广东，希望一直没有设立工厂，通过这一轮扩张，刘永好在广东建成了两个饲料工厂。由此，刘永好突破



了南方希望局限在江西、湖北、湖南、四川、贵州、云南几个省的布局，1998年一年间，集团一共增加了14家公司。刘永好的饲料生产底盘更加壮大。

而对已有的工厂，刘永好采取“加深内涵”的方式，对工厂加大投入，更新技术和设备，提高生产能力。

1998年1月，刘永好将自己旗下公司的几十名销售明星召集到了成都，他给销售状元重奖了一辆汽车。那时私家车在中国尚未普及，刘永好借此表达了自己对饲料销售的重视。那个时候，刘永好自己开的也只是一辆桑塔纳而已，这辆桑塔纳已经开了好几年了。

对刘永好来说，对饲料业的坚定更多意味着考验。新希望上市，更加充裕的资金给刘永好带来越来越多进入其他行业的机会，任何一次机会都在动摇刘永好对疲软的饲料业的坚持。尽管饲料依然在为刘永好贡献利润，但毕竟在走下坡路，城市经济中许多行业的利润称得上暴利，而饲料的利润却越来越薄。比较之下，刘永好必须要有一定的定力才能把自己挽留在农业产业里。

刘永好想得很明白，如果砍掉饲料业，相当于扔掉了自己一二十年的积累，从感情上讲，无异于扔掉这一二十年的人生，对他来说，这是背叛和忘本。饲料业不仅有他在经营理念上的积累，也有情感的积淀。同时，几千员工的队伍是他的企业之本，这个行业他必须固守下去。而且他的三十多家饲料厂在国内有优势，放弃优势当然是不明智的举动，他非常笃定：“风水轮流转，农业产业已经有十来年的黄金时期了，该轮到城市经济了，不过，总有一天会转回来的，农业产业一定有翻身的一天，低迷不会是长久的。”

刘永好有足够的耐心。但他也必须考虑如何在行业固守，于是，海外市场成为他的目标。

海外征战

1993年，刘永好与大邱庄的禹作敏同为全国政协委员。一次，禹作敏问他：“我一直搞不懂，你在全国办那么多厂，你是怎么管的？为什么我在外地办工厂都亏损呢？”刘永好想了想，很认真地回答禹作敏：“我不知道，我需要去你那儿看一看。”

刘永好很快就到大邱庄去转了一圈。他的一个最基本的感受是：禹作敏在大

邱庄呆得太久了！禹作敏在中央电视台讲大邱庄是全世界最好的地方，大邱庄的小伙子要娶美国媳妇，大邱庄的农业发展已超过美国……刘永好得出答案：禹作敏失败的症结在于眼界太小。

接接着，刘永好给秘书出了道题：世界500强企业的老板怎样安排时间？答案出来了：1/3的时间在国际国内走动交流；1/3的时间研究企业发展战略问题；1/3的时间打理内部事务，与下属在一起。

第一个1/3触动了刘永好，国际化的想法开始在刘永好脑子里生根发芽。

值得一提的是，在国家的“第十个五年规划”中，有一点是：2010年中国将成为世界饲料生产第一大国。作为中国的饲料大王，刘永好有愿望做世界饲料大王。

分家之后，兄弟俩划江而治，刘永好已经有些到海外建厂的动念。刘永好重新开始考虑企业的发展前景，仅就饲料产业而言，因为有十年之约，国内留给刘永好开疆扩土的空间毕竟有限。同时，刘永好决定尝试和开拓多元产业，但是饲料业依然是新希望的主业所在，刘永好必须一手顾及多元产业，一手维护饲料业的持续发展。

但90年代中后期，国内饲料业的冬天不期而至，利润节节下降的景况也促使刘永好尽快为饲料产业找到更好的发展空间，海外显然是不错的选择。

在考察欧美、日本后，刘永好放弃了到发达国家试水的想法。刘永好甚至还考虑过朝鲜，但在进行一段时间考察后，坚决放弃了。朝鲜体制不灵活，购买力非常低下，完全没有发展的空间。他转而到东南亚和南亚这样一些市场开放却同样处于发展中的地区去考察，他发现世界一流的饲料企业都在这些地方设了工厂：正大、嘉吉、鹤牌等。“我看到了机会”，刘永好承认自己当时非常兴奋，以在中国与正大交手的经验，他清楚地知道自己的优势在哪里。最关键的是，印度尼西亚、泰国等国经济发展不理想，本土的饲料企业几乎是不作为的，整个饲料市场都是几家世界知名公司在把持，饲料行业的竞争远不如国内那么激烈，但是利润率非常高。刘永好分析过了，如果把工厂开到发达国家，开到那些大企业的家门口，力量对比上肯定是我弱敌强，那是以卵击石，而如果在发展中国家较量，特别是这些国家的生活习惯、经济条件又跟当时的中国比较接近，刘永好的胜算是很大的。尤其他在考察中，发现这些世界企业的管理人员有一部分还是从



中国调过去的，像正大的一些管理人员，在中国和新希望已经交过手，结果是刘永好没输。这给了刘永好极大的信心，他决定走出国门，在国境线之南的国家开辟新的发展空间。

1996 年前后，把工厂建到海外的想法被刘永好正式提上日程。即便已经步入 90 年代末期，到海外办企业的中国企业依然凤毛麟角，海尔也属于比较早在海外建工厂的企业，但它的第一家海外工厂是在 1996 年于印度尼西亚的雅加达建立的一家合资企业。因此，对于刘永好来说，几乎没有任何可借鉴的经验，一切都得从头开始。

好在“创业”是刘永好最不陌生的一个词，他需要再来一次“从无到有”，而且，困难比当年在国内创业时有过之而无不及。

1996 年，刘永好派出几个人到越南考察，当时的政策对民营企业向外扩张是有严格限制的，所以，新希望的“小分队”只能通过旅游的方式到了越南。这一次的考察只是初步的，由于限制太多，带回的信息非常少，刘永好不能通过他们带回的信息来判断整体的形势。到 1997 年，刘永好又派人到缅甸中部的曼德勒进行考察。这两次考察都属于蜻蜓点水，刘永好没有得到足够的信息。

1998 年，刘永好的新希望农业股份有限公司已经上市，公司账上有了较丰厚的资金，刘永好迫切地需要在海外建厂，扩大饲料这一块的投入。此时，正是亚洲金融危机的风头火势，一些国际游资大肆炒作小国家货币，导致其严重贬值。人民币当时也遭到威胁，时任中国国家政府总理的朱镕基豪言：“中国是个负责任的国家，人民币绝对不会贬值。”政府也提倡各个企业利用两个市场：国内市场和国外市场，鼓励大家走出去。

人民币的升值提供了到海外建厂的良好背景。1998 年，刘永好再派投资部的负责人和农业股份公司的人先后考察柬埔寨和越南两个市场。考察人员反馈回来的消息是：柬埔寨小，消费力低。考察人员在金边附近看到一家正大的饲料厂，一打听，经营惨淡，而越南却完全是另一幅景象。

当时的越南已经开始经济改革，泰国的正大、美国的嘉吉、法国的鹤牌都已经进入越南，而中国内地的投资在越南几乎没有，有台湾人在那里做生意，也只是一些小厂而已。河南洛阳曾经有一家国有玻璃厂前往投资，结果非常不顺，垮掉回国了。越南市场有很大的需求，却缺乏更多好的企业进来。

投资部的人回国后花两天写了份报告给刘永好，在越南地图上标出了自己考察的结果，他告诉刘永好：越南市场不是做不做的问题，是规模做多大的问题。

刘永好看到报告后非常兴奋，报告验证了他关于越南市场的判断：值得做。

刘永好马上通过中国驻越南大使馆和驻胡志明市领事馆联系上了胡志明市地方政府，然后刘永好亲自前往越南，和当地人民委员会之类的各级部门一次一次地谈，当地政府对刘永好的投资意向特别高兴，而且刘永好曾经代表工商联访问过越南，越南的官员对刘永好有很好的印象，因此，很快就做出批示，对新希望在企业用地的批租和税费给予优惠。

有了政府的支持，刘永好很快就派出项目小组进入越南，做建厂的调研。调研的方向很明确：越南南方饲料市场、生产厂家的分布、用户情况、当地法律体系、办事程序、环节等。刘永好和黄代云都对这次调研用了“拉网式调查”这个词。

但当时的调研条件很不充分。项目小组的人对海外的情况陌生，而且都是总经理级别的人，擅长把握全局，对细节的调查却不知道该如何入手。于是在出发前开了很多次会议讨论，共同商量到底应该了解哪些情况，有哪些数据是一定要拿到的，列出了一份提纲。

没想到这份“调研提纲”到了越南根本不起作用。考察队的项目小组到了越南后，找到大使馆推荐的华商协会了解情况，但华人在当地大都从事养殖行业，在饲料行业的非常少。语言方面也遇到困难，考察组的人最开始认为找个翻译就可以了，但发现还是障碍重重，找到的翻译是做旅游的，对一些饲料业的专业词语完全不懂。所以，考察队刚到越南的几天，得到的信息几乎是零，而且，除了几家国际企业办的工厂，他们找不到更多的饲料厂！因为项目小组所到之处都是城市，城市人几乎不知道饲料厂在哪里！问使馆的人，使馆的人更不知道，他们的工作中心在政治和文化上。

待了一星期，一无所获，不过终于想出了办法：农贸市场！考察人员拉着翻译跑到农贸市场去买肉，通过买肉问卖肉的人：“养殖场在哪里?”找到养殖场，饲料厂也就出来了。然后一开百开，饲料产业的人都出来了。在买了无数次高价肉之后，调研组的人打开了局面。

尽管翻译还是有困难，考察人员到越南后也出现水土不服，但毕竟打开了局

面。“新希望就是这种文化，只要有市场，其他的困难都可以克服。”2009 年，任海外事业部总经理的邓孝华回忆当年在越南调研时说。

调研小组一共组建了四批，分期去越南进行调研。用了差不多一年的时间，当摆在刘永好面前的调研报告已经堆到几乎一尺多高时，刘永好亲自到越南蹲了一周，他一一验证了手下的报告后，知道时机成熟了。“那时候天天跑出去看地，看市场，越南的阳光比较厉害，我本来就黑，这下更黑了。”刘永好笑说。

1999 年，新希望在越南的第一家饲料厂——胡志明新希望饲料有限公司在胡志明市工业区开始建设。距离 1993 年至 1994 年间在国内大范围收购饲料厂只有五年的时间，刘永好就把步子跨到了海外——刘永好彻底打开了他的经营江山。

新希望是改革开放后，第一批走出国门的民营企业之一。

越南的艰难开始

“老板非常好，始终没有给我们很大压力，我出去的时候他说：‘只要资产不流失，赚点就行了。’”张涛是新希望海外事业部的第一任负责人，他对当时的诸多情景记忆犹新。去越南的那天，他在机场给集团德高望重的顾问宋祖慰打了个电话：“你们在国内好好搞改革吧，可是我真的不看好国内的饲料厂，我要去海外好好做一套出来。”张涛说得如此悲壮是有原因的，他 1995 年就进入希望，对当年希望饲料工厂在全国市场的凌厉攻势记忆深刻，但几年后饲料业进入颓势，他有些心灰意冷，把新的冀望寄托在了海外市场。

但海外市场的困难并不亚于国内。在越南修建工厂时大家就感觉到了。希望集团当年在国内新建工厂，一个月之内盖好厂房，三个月后机器就开始运转起来，这样的效率对于希望集团的人来说很正常。但到了越南，新希望派出去的经理们只能干着急，因为当地工人丝毫没有加班加点这个概念，有加班费也不愿意加班，他们的理由是：“我是来给你做这几个小时工作的，下班了我要回家，钱我不要。”这很让中方的管理人员无奈。

与建厂速度慢相比，还有更大的障碍，那就是一些政策性的障碍。当时国家鼓励企业走出去，但在外汇上却没有相关的政策支持，这导致新希望的人在没有外汇的情况下开办工厂。张涛记得刚到越南时，手里只有 5000 美元外汇。怎么

办呢？钱总得花，没办法，只能铤而走险，在中越边境，通过边贸把人民币换成越南盾，这是一个法律的模糊地带，但总是不规范的。“现在想来，国家也不会追究我们吧？”张涛说。

这种提心吊胆做生意的感觉很不好。1999 年朱镕基总理访问越南，在河内和中国企业代表见面，张涛忍不住在会上对总理吐了苦水：“国家说起来是支持中国企业走出来，其实却是不支持的。”朱镕基问张涛原因，张涛于是把换外汇一事说了出来，他的这个抱怨很大胆，因为当时朱总理的主张是控制外汇、控制美金。但总理很是宽容大度，他转头问了随行的一位人民银行的副行长：“为什么？”出乎张涛的意料，朱总理还表扬了新希望：“不经过美金，直接换当地钱，你们这样非常好！”

对于刘永好来说，外界的任何障碍都不是真正的障碍，在冰冷的政策面前或者坚固的习俗面前，人是最柔软的动物，能化解一切。刘永好考虑更多的是工厂的定位、产品的定位。这是关系新希望能否在越南长期生存下去的基本问题。



→ 新希望越南河内有限公司

越南对于中国货的最早认识来自和广西的边贸，这种通过民间零散交易到越南的中国商品，大都是低劣产品，中国商品由此在越南留下骂名。有一次张涛和经销商开会，有一位经销商迟到了，他不但没有歉意还嘲讽道：“张先生，没办法，我是骑中国产的摩托车来的。”张涛气不打一处来：“那肯定是中国的不法商人和你们越南的不法商人一起做出来的！”对中国商品的不信任几乎是整个越南社会的共识。在这种情况下，刘永好的开始显得很艰难。曾经有人建议他以香港公司的名义在越南注册产品，这样可以撇掉一些“made in China”的负面印象。

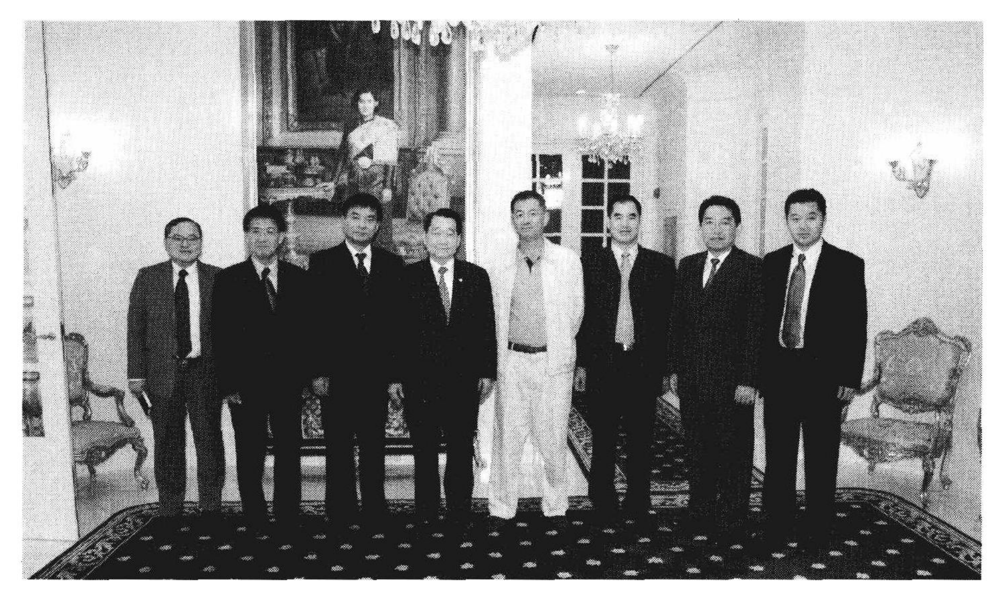
刘永好没有接受这种做法，“新希望没必要偷偷摸摸的！”他自信以新希望



的实力和在国内多年的美誉，可以在越南冲破“假冒伪劣产品”这张网，所以他要正大光明地进入越南市场。

进入这个市场以后，新希望随即就面临定位的问题。在国内，新希望饲料的主要对手是正大，在长期的市场较量后，希望系与正大形成了非常好的市场切分：正大以大型养殖企业为主要销售对象，希望则以散养农户为主。

到了越南就面临一个问题：继续保持国内的这种定位还是重新选择定位、销售模式和销售对象？在越南，散养户也占了不小的比例。刘永好放弃国内的做法，一开始就把越南工厂往规范性上靠拢，这样赚的是长期的钱。



2005年3月刘永好与正大集团谢国明、六和集团张唐之、黄炳亮等业界同仁在泰国VIV家禽博览会上

定位明确了，下一步就是定价了。当时越南有四大海外饲料企业：法国鹤牌、美国嘉吉、泰国正大、中国新希望。刘永好觉得肯定不能定最高，也不能定最低，新希望最终的定位是排第二。

在完成这些纲领性的工作后，余下的工作就要靠干部们的努力了。刘永好在工厂运作起来后发现，他的干部们经历了看似幽默的煎熬。那是上世纪的最后几年，出国是件不太容易的事。新希望饲料板块的干部们长年在饲料一线，都是很“土”的干部，刚到越南时，因为文化和语言的不同，对在越南的生活很是忐忑，而且大部分的干部都没出过国，更是有些提心吊胆。翟军就是其中的一个年轻人，他显得很胆小，唯恐出了差错。当时公司聘请了一位姓班的小姐做翻译，

在干部们出门谈生意时，班小姐得跟着，但翟军因为害怕，白天黑夜都要班小姐跟着自己。班小姐不乐意了，她打电话给张涛："张总，我应聘的工作职责里并没有写晚上我要和翟先生住一屋啊?"她没法理解翟军的那种不踏实感。结果当然是没住在一个屋子，但翟军无论上哪儿都叫着班小姐，甚至上厕所，都要叫班小姐在门口等："你不能走远了啊!"

翟军的逸闻成了新希望越南胡志明公司一个长年的笑谈。实际上，对于一个引领潮流把企业办到陌生国度的公司来说，干部们必然会经历一些啼笑皆非的事。比如张涛那时要去大使馆见大使，为使自己更有面子——毕竟是代表新希望嘛，他总是骑着自行车到附近，然后坐出租车到大使馆门口，以国内一流企业代表的形象步下出租车，稳步走到大使面前。

因为人生地不熟，工厂偶尔会遇到有人上门找茬打架的事，为了安全，新希望的几个经理还专门托着关系认识了台湾青洪帮的人，目的很简单：都是中国人，有人上门打架麻烦帮一帮。

海外的第一家工厂就这样艰难起步，出乎意料，2000年4月，刘永好用胡志明工厂的模式在越南北部的河内又建了一家工厂。尽管显得有些仓促，但刘永好坚持把它建了起来，他考虑的是产业布局。而且，在越南投资一个工厂要花5000万人民币，相当于在中国建两个同等规模的工厂。

三年后，"新希望"饲料成长为越南第一饲料品牌。由"新希望"开始，"中国制造"不再是让人瞧不起的半价货。

第17章

有限多元化

2001年夏天，新希望农业股份有限公司在云南昆明开养殖户会，会场附近有一间四星级酒店，知道新希望集团在附近开会，于是邀请与会者入住酒店。因为是淡季，对方又是著名的新希望集团，酒店给出了一间房120元的优惠价。

集团的人本着节约原则，安排两人一间房，人均60元。

刘永好听说后，对负责安排住宿的手下说："每人60元确实很便宜。可是，我们是做农业的，客户大都是农民，别人看见我们的总经理、管理人员在四星级宾馆进进出出，谁会知道我们的房价是每人60元？农民怕贵，不愿来。你总不能在大门上写：'本集团开会，房价优惠每人60元'吧？"最后，没住，到县城开去了。

多元还是专一

在稳定饲料主业地位的同时，刘永好开始尝试触及其他产业，他的目的很简单：让资本创造更大的价值。这也具有实际的意义，其他产业的盈利可以巩固主业的发展。"饲料业是我们现在产业的主要平台，是我们的基础产业，我们还要

看到今后三五年，甚至十年以后新的产业平台，才能保持长久的发展。”刘永好多元化的发展方向已经非常明显，实际上，“新希望”的出现就是他适度多元化选择的结果。

在上世纪90年代末期，企业界有一个争论不休的话题——准确说来，这个话题一直在延续，那就是企业要多元化还是专业化的问题。关于这个论题最著名的企业人物，一个是海尔的张瑞敏，一个是万科的王石。在多元化和专业化的道路上，海尔和万科正好是两个逆向发展的企业。

80年代中期，张瑞敏领导的海尔公司以生产电冰箱开始振兴，从1984年到1991年间，张瑞敏在海尔只做了一件事：做大做强电冰箱的生产。到1991年，海尔的冰箱产量突破30万台，产值突破5个亿；在全国百余家冰箱企业中，海尔是唯一产品无积压、销售无降价、企业无三角债的“三无”企业。这一时期，张瑞敏属于专业化。自1991年后，张瑞敏开始向其他产业发力，截至1997年底，海尔通过资产重组、控股联营，共兼并企业18家，海尔的产品线也从单一的电冰箱拓展到冷柜、空调、洗衣机、热水器、微波炉、彩电、VCD、电话机、传真机、洗碗机、电熨斗、吸尘器、燃气灶等27个门类，共7000余个规格品种，就像张瑞敏所说：“如果你有一套空房子，我希望海尔能提供所有的电器产品。”但海尔的胃口显然还不止这些，张瑞敏甚至还进入了药品和保健品行业——海尔彻底步入了多元化经营的道路。对此张瑞敏的说法是：以综合优势对单项优势。

万科的王石正好走了相反的路。1983年开始创业时，万科是做电器仪器的，以进口日本电器为主，积累了一定资金后，王石开始“无所不为”，到1991年底，万科的业务已包括进出口、零售、房地产、投资、影视、广告、饮料、印刷、机械加工、电气工程等13大类。对于万科的发展方向，王石提出了一个日本式的具有信息、交易、投资、融资、制造等多种功能的“综合商社”的模式。1992年，万科作为新八股登陆A股市场，1993年计划发行B股。B股的买家主要是一些投资基金，在万科对自己涉足13个行业并觉得自己全面开花时，基金经理们泼了一瓢冷水过来，他们问得很简单：“万科的主业是什么?”最后基金经理们告诉王石：“多元化是我们基金搞的，我们投资一个行业一定要投资龙头企业，万科这么多产业，哪一个能在行业里排名靠前?”

王石1993年开始回收战线，将万科主业定位于“房地产”。自此，万科逐步卖掉自己手里各类赚钱的公司：怡宝水、万佳超市等——这简直是割肉式的举动，万科由此成为专业房地产公司。

这就是“加法张瑞敏”和“减法王石”的由来。这两家公司被视为多元化和专业化的典型代表。应该说，当时选择多元化的企业占多数，普遍的观点是：“东方不亮西方亮”。但专业化的坚持者王石就认为：“东方不亮西方也不亮”，主业不突出，顾此失彼，企业得不偿失。

刘永好其实也面临这个选择。

新希望的人在回忆90年代末期那几年时，一致认为那是刘永好最费思量的几年。那是刚刚分家的几年，独立发展的刘永好到底该给他的企业打上什么样的“好”氏风格？企业该朝哪个方向发展？该如何发展？

他曾经对多元化抱踌躇的态度，觉得不做不熟悉的行业是事业稳定发展的保障性前提。但是，随着新希望人才队伍的壮大和丰富，他觉得自己作为企业家个体也在发生变化，对企业而言，自己以前是提供管理，而现在，他要开始提供策略。时任全国人大副委员长的许嘉璐曾经半带批评地对刘永好说：“永好，你总说不做不熟的行业，这不对。不是要你熟，而是要你找一个熟悉行业的人。我们怎么可能每一行都熟悉呢？自己不熟悉，可以找熟悉的人帮你做，你把他视为一个投资行为嘛！就像我买股票，我必须买熟悉行业的股票吗？不是这样的。我只需要懂投资就可以了。”

并且，摆在刘永好面前的机会越来越多，不仅是改革开放使经济发展进入高速期，有无数机会涌现，同时因为刘永好广泛参加各种社会活动，大量结交了各类人士，信息来源广博。而在有关刘永好的性格标签里，“有战略眼光”、“善于把握机会”出现频率很高。他天生爱接触新事物，他表面看着非常沉默，似乎是个固执的人，其实心思活泛，当有机会来到他面前，他总有抓住的冲动。

因此，多元化是刘永好势必经历的一段历程。

有所为有所不为

曾经有一次四川当地权威报纸有意向与新希望合作，希望新希望集团出面组成报业集团，在股份构成上给出了很优惠的条件，刘永好甫一听，很兴奋，毕竟

报业长期高度垄断，还是市场经济的处女地，有很大的经营空间，而且刘永好从来爱读报看书，多少是有一些人文情怀的。但他只是稍微考虑了一下，便拒绝了。“媒体哪是我们能做的事?”刘永好说。私底下，他对手下说：“集团缺乏驾驭媒体的能力，做企业和做人一样，要有自知之明；而且媒体这个行业太敏感了，这是舆论工具，记者编辑稍有差池，不仅容易得罪人，还有可能与政策相悖，所以没必要去碰这个雷区。”而且他也担心别人会质疑他是否因为有钱了就想掌控宣传工具，借以美化自己和自己的企业。对于一贯珍视名誉的刘永好，这是一个重要的顾忌，所以他放弃了，一点不留恋。

显然，多元化是有所为有所不为。在南方希望的第四届总经理工作会议上，刘永好对多元化做了以下阐释：“十五大以后，大量机会涌来，有资产重组的机会，有金融投资的机会，有国际合作的机会。这些机会不抓太可惜，但我们又不能盲目乱抓。多元化其实是一把双刃剑，弄得不好会伤害自身。前几年，一些国有企业和民营企业在多元化发展方面既尝到了甜头，也吃尽了苦头，有的甚至碰得头破血流，到了垮台的边缘。所以我们制定的只是适度多元化的战略，或者叫有限多元化。”

刘永好对多元化的“有限论”充分凸显了他的谨慎作风，但是，他选择适度多元化又是必然的。

20 世纪 90 年代末，中国城市建设进程加快。工业化、城市化成为当时国家建设的主旋律，城市经济的快速发展带来金融业和地产业的机会。刘永好通过参与民生银行的创建，得到了巨大的回报，这在某种程度上刺激了他对于行业利润的思考。同样的情况还存在于房地产业。由于城市化的进程，刘永好的不少位于城郊结合部的饲料工厂及饲料配套的养猪场、养鸡场不觉已经变成城市的中心，土地是工厂的，政府要求工厂外迁。当时的政策是协议出让土地，可以卖给政府，也允许土地持有人自行开发。刘永好就此还请人专门算过一笔账，中国城市房地产开发的利润率一定会超过 20%，这是一个难以想象的利润率，是饲料业无法相比的，这时的饲料业利润率已低于 8%。

这些“机会钱”赚还是不赚？刘永好权衡了很久。赚，能为企业赢得极大的利润，能弥补饲料业一段时间里利润上的薄弱；不赚，守住主业过安静日子，稳定发展。赚，企业将就此步入多元化的道路，跨行业的管理对企业的管理层，

尤其对刘永好是极大的考验；不赚，机会白白丢失，恍若当年良好的经济发展机会无法在中国着陆而转向东南亚地区，带出亚洲四小龙一样，是过了这村没这店的情势。商场之士，准确而及时地抓住机会也是成功的捷径之一。李嘉诚的观点是："不要和你的业务谈恋爱"，只有赢利的业务，没有永远的业务。从感情上讲，刘永好当然愿意固守饲料业和农业，不过，他的理智告诉自己，这个时候抓住机会，抓住利润的流向，就极有可能在规模上做大企业，而引入城市经济下的新行业，对催化企业向建立现代制度的方向发展有很大帮助。并且，在赚取利润的同时，他也能在庞大资金保证下壮大发展自己的主业。

1996年间，早几年海南和广西北海房地产崩盘的余音尚在，全国的房地产市场非常低迷。刘永好感觉正是进入这个行业的好时候，"人弃我取，人取我与"，两千多年前的名言，李嘉诚信奉，卢作孚信奉，也为刘永好所笃信，他认为：当一个行业处于发展高峰时进入，失败的几率大，而在发展低谷时进入，到高峰时才会获利。

刘永好有过分析：改革开放20年，温饱问题解决了，接下来应该是改善住房的问题。在当时，有两大产业市场显现出潜力，一是汽车产业，二就是建筑业，即房地产业。国家到底先发展哪个产业？各种数据表明，建筑业的带动力更大，建筑业是劳动密集型产业，能吸纳大量进城务工的农民，对城镇人的就业也有帮助。另外，中国人对"住"的依赖远大过对"行"的迷恋，强调"居者有其屋"，所谓衣食住行，"行"排在"住"之后。

另外，刘永好在新希望上市时请过一批长期做金融资产的年轻人帮自己做上市的咨询，在北京他也一直和一家战略研究所合作。他的这些"智囊团"都告诉他一个事实：做房地产实际上就是做金融，这是一个资金密集型的行业。刘永好并不需要在这个行业投入太多人力，这个行业的胜负主要取决于战略与管理——这也就是说，刘永好进入房地产，从企业组织架构上来说并不会影响以饲料为主业的公司结构，这是一个四两拨千斤的行业，符合刘永好主业至上的原则。

"我记得1997年，我专门到北京调查，北京城区，二环以内的房子才四千多块一平方米，首都房价居然都这样！而同时香港相同位置的房价是四万块到十万块一平方米，与北京十倍之差，而且北京是首都。成都的房价才两千多块钱一平

方米，所以，房地产应该有巨大的市场潜力，当低到不能再低的时候，机会就来了。我认为地产一定会翻转。”刘永好说。

他决定进入房地产行业。

从房地产开始

刘永好再一次把握了政策的走向，1997 年东南亚金融危机之后，中国经济面临压力，拉动内需成为一项大任务。国家出台了一系列政策提振产业发展，其中建筑（房地产）业成为重点，朱镕基总理也终于在由于海南、北海房地产炒地而捋掉了几十个银行的行长后，平定怒气，重新启动建筑（房地产）市场，中央开始出台了一系列关于房屋制度的政策。1998 年，国家停止福利分房制度，紧接着，中国人民银行颁布《个人住房贷款管理办法》，允许多家商业银行进入住宅抵押贷款市场。中国房地产行业从此走出低谷，开始新一轮的行情，新希望开始了房地产业的布局。刘永好跨入了他的“多元化”时代。

刘永好的多元化脚步从这个时候开始加快了，但这几乎是一个冒着大众舆论“逆风而行”的选择。1997 年间，巨人集团倒闭，史玉柱的成功与他的失败一样令人难以置信，而扳倒他的罪魁祸首则指向了当时同样在舆论峰尖的“多元化之路”。在失败面前，多元化被大多数企业视为经营大忌。

而正是这一年，刘永好开始踏上多元化之路，他一上来就挑选了房地产这个投入大的行业，显然不是试试水这么简单。尽管刘永好一再强调，新希望集团走的是“有限多元化”之路，但所有人揣着疑问都在拭目以待，刘永好会怎样演绎他的多元化？他的多元化将引领企业走向何方？

也许多元化引发了太多民营企业的失败。对于新希望介入房地产业，刘永好一直都保持了谨慎的口风，他坚称新希望做房地产是被动而为。在 90 年代末中国快速城市化的过程中，刘永好的一些工厂正好处在城郊结合部，因为面临拆迁，于是有了开发房地产的基础和条件。但所谓的“被动”其实也并不是完全的事实，大概刘永好不希望大家把视线集中到房地产这个热门的行业上。尽管房地产的“攫金”能力在新希望集团大概仅次于金融业，从产业布局来说，房地产对于新希望的确只是副业，但对于作为企业家的刘永好来说，房地产的参与过程，却是他商业生涯的又一段典型又有趣的故事……



刘永好最早结缘房地产应该要追溯到90年代初期，1991年至1992年间，海南房地产大热的时候，刘永好和几个哥哥同样受到了诱惑。1991年，刘氏兄弟在海南成立海口希望实业公司，专事房地产开发，并且买了一幢别墅作为办公楼，拉开了架势准备大干一场。

四川内江某位地产商拿到一纸地皮批文，从政府办公楼四楼往下走，每下一层都有人向他买这块地皮，报价每分钟都在攀升，到他下到一楼时，这块地皮已经卖到200万元了！刘永好听了这个故事后决定马上撤退。“这太可怕了”刘永好说，“上楼下楼之间就涨了80%，这样的市场是疯狂的。市场根本没有这么大需求，这种疯狂一定会导致市场崩溃。”于是，迅速撤离，注销海口希望实业公司，把别墅卖掉——买的时候70多万，卖的时候将近200万，“海南房地产泡沫，我们还是赚了钱回来的。”刘永好笑说。

在他们撤回仅仅半年之后，海南房价大跌。当年那位内江老板，在海南的房产被封，人也不知去向。类似的例子在当年的海南随处可拾。

刘永好躲过了这场灾难，表面上看是因为幸运。实则却是他一贯的作风使然，回看刘永好和兄长们的成长历史，他们的财富成分里，没有倒卖任何紧俏物资而得的钱，没有炒卖一份批文，虽然同时代的许多人都在这么做。他们的财富里没有一点机会主义的成分，所以，当年充满了投机色彩的海南，当然不合适他们。他们擅长快人一步，但走一步，退半步，有探索的精神，更有谨慎的作风。

不过，海南的滑铁卢是偶然不是必然，中国的房地产行业事实上已经到了准备爆发的阶段。经过近20年的改革开放和建设，衣食住行四大问题中，前两者已经得到解决，接下来就是后两者了。中国经济赚的钱要花到哪里去？城乡老百姓都要享受改革开放的成果，城市人要提高生活居住条件，越来越多的农民将进城，按有关部门的预估，8亿农民最终要变为2亿，这个过程可能需要30年到40年，而这意味着日益增长的城市人口需要大量住房。但国家的土地政策决定了中国不可能像西方那样，土地私有，自己负责建房。我国的国情一定是密集开发，进行小区建设。而且中国的情况是：总的规划靠政府，而打造环境、建设房子、规划小区等工作都是地产商组织的。在关注地产业的相当长的一段时间里，刘永好和国内知名的三农问题专家林毅夫、周其仁等反复沟通交流，寻找中国城市化进程中企业的新空间。“地产这个行业已经不是单纯的地产，而是一种环境

打造，这个行业一定会有非常迅猛的增长，市场上将会涌现出一批优秀的地产商。”刘永好说。

刘永好的手下们一直都觉得他有“土地情结”。成长于川西平原的人，一直得益于天府之国沃野千里带来的福祉，对土地有天然的亲近，况且刘永好的企业根植于农业，他对土地更有深厚的感情。他的手下还记得，1996 年为给新希望集团找办公用地，他开着桑塔纳和手下到处看地，有一处政府有意卖给刘永好的地被围墙围了起来，刘永好很想看看那块地到底怎么样，他还准备和同行的手下翻墙，但墙实在太高，即便身手敏捷如刘永好也难翻过去。于是，身材高大的刘永好把比自己瘦小的手下托起来，让他看仔细了再告诉自己。大概路过的人很难相信，这在墙外伸长了脖子往墙内张望的二位，其中一位是福布斯榜上的富豪、全国政协常委、中华工商联副主席。刘永好之所以这么费心思实地考察，无非是想弄清两点：一是是否适合建一个集团的总部，周边环境、地形关乎集团形象；二是如果以后要改为商用建筑，地段是否合适？对于一幢所谓的房产，放之于市场，最重要的三点是：地段、地段、地段。

由此看来，刘永好的脑子里一直给开发房地产留了位子。

1996 年底，机会来了。正在为新希望上市而忙碌的刘永好得到信息，成都市统建办（统一民用建筑建设办公室）在成都二环边上有一块地，有 418 亩，是当时成都市一次性投人开发面积最大的一块地，因为统建办没有更多资金，正在寻求社会资本加快开发。

刘永好动心了，许多信息都在预示房地产将迎来爆发期，此时又正是房地产低迷的时候，这是一个难得的进入房地产的机会。刘永好那段时间一再对投资部的手下强调：“机会如果不抓住，就像锦江水一样白白流走了，现在公司账上趴了不少资金，要多寻找投资机会。我们不是做储蓄，是做资本，资本要在运作中才能增值。”

刘永好决定拿下这块 418 亩的地，把它作为自己进入房地产行业的第一步。无论从哪个角度看，这块地都是黄金宝地，尽管当时还是一片农田。刘永好打听了未来几年成都的市政规划，这块地就在二环路边，旁边将修建立交桥，直通成都中心地段的人民南路，成都南城向来是富贵之地——显然，这是一块有无限潜力的地皮。

但这块地并不好拿下，成都统建办可谓成都市最大的“地主”，是政府专业做房产的机构，手里拥有不少土地资源，自然口气大，腰板硬，要得到他们的首肯，不是一件容易事。

不过刘永好志在必得，他也有这个自信。是年，他的新希望集团被四川省政府评为全省民营企业十强之首，被中企联评选为全国500强企业之一，被中央九部委评定为农业产业化国家重点龙头企业。在四川本土的民营企业品牌里，无论外部形象或是经济实力，新希望都遥遥领先于其他企业，是当之无愧的“标杆”。同时，他在进入一个新行业时的理念是：与巨人同行。在成都，房地产的巨人是谁？当然是统建办。

在双方一次决定性的商谈会上，对话正酣时，刘永好出人意料地从自己裤兜里掏出了一张支票——谁都没注意到刘永好出门时揣了张支票，也没有人知道他是什么时候准备好的，“各位，我今天带了张支票来，这里有四千多万，是我的保证金。另外，我把打字员和打印机也都带来了，我今天一定要把这个合作谈成功，一定要把这个协议签下来。开个玩笑，今天要是不签，各位怕是走不了了。”他语调很柔缓，但是，“硬是把人给镇住了。”在场的一位政府人员说。

协议签了下来，418亩地，新希望集团以每亩66万元的价格买断，新希望集团与成都市统建办各持股50%，成立专门的房地产公司对这块地进行开发，主要由新希望集团操盘。——每亩66万元！这个价格在当时买了一片农田似乎匪夷所思，但现在听起来，这是一个让人馋涎欲滴的价格，仅仅十年后，此地相邻的地皮以每亩900多万元的价格售出，增长了近14倍！这次合作成立的公司最后定名为岷江新希望房地产开发公司，岷江代表市统建办，表示是政府机构和民营企业的合作结果，名字的结构落脚新希望，意味着新希望将全盘操作整个开发及销售过程。

刘永好正式进军房地产的消息让媒体大大激动了一番，消息公布的当天，成都本地报纸用“恐龙的脚步”来形容刘永好进入房地产行业，敲锣打鼓的意思很明显：一个登上福布斯富豪榜的人要抢滩房地产行业了！当然也有不同的声音，对做饲料的刘永好进入风马牛不相及的地产行业，许多人的怀疑是：“刘永好能建好房子吗？”“为什么要去住刘永好的房子，我又不是去住猪圈，你是喂猪的你修得好猪圈，你也能把人居搞得好吗？”——四川人的幽默有时候显得刻

薄。新希望的人觉得很无奈："误会！我们是做饲料的，猪饲料做得著名而已，养猪其实不多。"

刘永好也是有压力的，这种压力也是来自跨行业的经营。在一次加班到深夜后，他对自己的总裁办公室主任说："抱歉最近和你们交流比较少了，现在做房地产是个全新的领域，房地产的风险和我们做饲料是两码事，我需要学习，要把很多东西都搞懂，不是人家说怎么就怎么，我要弄清楚为什么这样。"当媒体质疑他跨界经营的把握时，刘永好的回答是："房地产我是不太熟悉的，作为一个战略投资者，我需要了解熟悉房地产市场，逐步弄懂它，倒不一定要我亲自参与操作，而是发现这方面的人才，把握投资机会。"

锦官新城就这样拉开了帷幕。

花重锦官城

刘永好如何操作自己的第一单房地产项目，如何跨出"有限多元化"的第一步，锦官新城将是个晴雨表。

刘永好要把锦官新城建为一个高档小区，他的起点必须高，才能使自己的企业迅速适应这个行业，并且掌握行业话语权。另外，刘永好在国外经常留意一些著名居住区的建筑风格和配套设施的建设，他希望成都能有一个在全国都有引领作用的示范小区出来，而这个小区必须是新希望出品，这对他以后在房地产行业深入发展和开拓其他产业将有极大的说服力。

1998年初，刘永好访问美国西雅图，这个城市刚刚获颁联合国"最适合居住的城市"，这个概念使刘永好豁然开朗，他决定将这个概念引入成都，借由成都的这个新型定位而给锦官新城——自己的第一个房地产项目一个天然的"宜居"定位。

1999年3月，刘永好在全国政协会议上联合了四川八位全国政协委员作了《关于将成都建成全国最适合居住的城市的提案》，这份提案以美国西雅图为例，提出在成都南边再造一座新城。这座新城，正是当时成都市委市政府规划的，以人民南路延伸至成都华阳镇数十公里为中轴线的成都南城。

这份提案引起了广泛的关注，那时是中国城市化进程最快的几年，大小城市都在寻找自己的定位和名片，成都也正被《新周刊》的"城市魅力排行榜"评

为“中国最休闲的城市”，刘永好和八位政协委员希望把成都新城建设为“中国的西雅图”的提案在成都产生巨大共鸣。西雅图与成都一样，都属二线城市，同样气候宜人，同样休闲，同样有良好的民风民俗，同样科技人员密集：西雅图有波音公司，成都也有成都飞机制造公司。以西雅图为典范建设成都新城，给了成都人一个美好可触的安居梦。

“最大的‘成都造’是什么？是造一座成都新城，把成都卖给全国，商机无限。”刘永好说。

紧接着，刘永好在成都向房地产界发出了“建设新成都”的倡议，倡议房地产同行共同投身建设新成都，打造“最适合居住的城市”，这个倡议旋即得到了成都21家著名房地产企业的响应。刘永好一个项目未出，仅凭其占据制高点的理念，已经为自己在房地产业拿到了高分。

不仅如此，更重要的是，新成都概念的推出，自然地为他的锦官新城项目贴了标签，而“锦官新城”四个字的组合雅致端庄，很有成都的风韵，来自古成都“锦官城”的称呼和“新”的结合更寄寓了新成都的美好愿望——不得不说刘永好的确是大师级的商业高手，他的一系列动作，已经把锦官新城项目推到了“理想之所”的高度，剩下的只是销售这一动作了。

锦官新城甫一推出便获得满堂彩，创下了开盘三天1.6亿元销售额的成绩，这在当时的成都简直是奇迹。据说当时所有销售人员“点钱都点到手发烫”——那时银行卡业务还不是很发达，即便是大金额的交易，也只有现金交易。大概实在太好卖了，有销售人员卖得头晕，居然把同一套房卖给了两个买主，两边僵持不下，都坚持要买下这套房，后来，其中一个买主补给另一位买主4万元，才把房子拿到了手。

在售价上，刘永好大胆地将均价定在了4000多元一平方米，这是当年成都房价的最高水平，刘永好要的就是这个最高，他给锦官新城定了一句广告语：身份的名片——寓意一目了然，买主与卖家都心领神会。

锦官新城在建成十年之后，这里的二手房价已经飚升到3万多元一平方米，依然是成都价格最高的楼盘之一。

刘永好注定要赢。1998年的中国被称为房地产“复苏之年”，也被称为“房地产元年”。由于亚洲金融危机的影响，1998年前后的中国经济发展速度不快，

拉动内需成为政策重点。要实现 GDP 增长 7%～8% 的目标，必须拉动内需，住宅建设的产业链很长，涉及几十个行业，建材、化工、钢铁等，都能拉动内需。当时的居民储蓄高达 5 万亿，这是一只“笼中老虎”，老虎下山，释放能量成为消费力，经济复苏的问题就迎刃而解，因为能够让老百姓大把掏钱的唯有房子这个大商品。

1998 年 7 月 3 日，国务院下发了《国务院关于进一步深化城镇住房制度改革加快住房建设的通知》，这个后来被看做房改纲领性文件的国发［1998］23 号文件，宣布“停止住房实物分配，逐步实行住房分配货币化”，“发展住房金融，培育和规范住房交易市场”。正是由于此文件废除了住房实物分配的制度，为商品房的发展扫清了“竞争对手”，从而确立了商品房的市场主体地位。随后，中国人民银行颁布《个人住房贷款管理办法》，允许商业银行开展住房按揭贷款服务。

众多的地产财富神话在 1998 年纷纷上演，2003 年《福布斯》“中国内地百名富豪榜”上，从事房地产业的达 40 多人，前 10 大富豪中房地产商占了 6 人。就像地产业观察家王石川所说，那几年“是让房地产商连做梦都乐出声的年代。”

刘永好出手把握了那个年代的机会，他的第一次出手就让房地产界震动了一下，但刘永好一再强调，农业永远是新希望的主业，房地产只是一个华丽的分支，它对于新希望的贡献只在于锦上添花。

但是，正是新希望在房地产上大放异彩的时候，正是公众对刘永好做“房产大亨”寄予热望的时候，刘永好却放慢了在房地产上的脚步。

2001 年，刘永好曾对《经济观察报》记者形容上海房地产市场：“上海的房地产市场是一个刚睡醒的少女，楚楚动人。”在那一时期，刘永好的确意气风发，尽管在 2001 年新希望的房地产项目只存在于成都、大连、上海三个城市，但刘永好对房地产的企图是很明显的。截至 2004 年，他又在呼和浩特、沈阳、昆明、南宁、西安都拿到了地。

节点就在 2003 年至 2004 年间，刘永好开始大幅度调整自己的房地产规划。2003 年，中国经济开始出现过热的现象，特别是固定资产投资增长达到 24%，2004 年第一季度更是到了 43%。众多经济学家都在大呼“经济过热”，尤其是房地产，房价高涨和需求量剧增。2004 年第一季度房地产开发投资为 1820 亿元，

增长了41.1%。2004年，中央开始实施一系列宏观调控措施，房地产开发的两大命脉：土地和资金均被纳入宏观调控范围。各商业银行严格控制对房地产业的信贷投放，土地管理部门持续开展土地市场的清理整顿，土地严、金融紧贯穿全年，房地产商普遍感受到了紧缩的压力。房地产市场烙上了深刻的宏观调控烙印。

刘永好向来对政策敏感，而且房地产的过热的确也让他颇为踌躇，尽管新希望房地产一直是受益者，不过，商战多年，追逐最大利益固然是商人的本分，但规避风险却是理智商人和冲动商人的分界线。

“我们要做先驱，但不做先烈。”刘永好如此解释自己当年快人一步进入房地产，又在看似应该大踏步的时候缓步下来。

曾经有成都市有关领导催促刘永好：“你们在成都做房地产，做得太慢了，跟你们企业的威望不成正比。”刘永好回答领导说：“主要是房产也不是我们主要做的一个产业，我们努力和关心的重点方向还是没放在房地产上，我们还是个农牧业企业。”

刘永好也曾公开回答过这个问题：“在大家认为做起来最不容易的时候我们进入房地产这个行业，而在大家都认为好的时候，我们却反而没有什么动作。为什么？这与我们的战略是相关的，新希望抓住了从谷底攀升的时机，现在我们还要继续随着行业发展的曲线进退。”

新希望房地产事业部常务副总裁曾德浩的回答与刘永好异曲同工：“我觉得随时随地我都做好两手准备，进可攻退可守，2008年10月份的时候，当各种行业性的危机冲击而来的时候，我们进行了及时的调整，做好手上可以做的事情，可以不做或者要缓一下的我们就暂停下来尽量减少投入。金融危机的危害谁也不知道会演变到什么程度，企业的经营者要看到问题的两边，不可以冒进。”

曾德浩被集团称为历届负责房地产的老总里面最称职的一个，曾经任职万科北京公司财务总监的曾德浩行事谨慎，对行业的起伏历史颇有感触，对应到新希望房地产的发展，他与刘永好有一种默契在：灵活机动，见机行事。

所以刘永好一直称自己在房地产方面的投资是“机会型投资”，到2009年为止，新希望的员工超过6万人，在房地产部门的人员除却物业之外，不过300来人。这个数字让刘永好有两个感触：一、房地产的确是个高利润行业，房地产行

业10人就能挣出饲料行业100人甚至1000人的利润，这种诱惑是无与伦比的；二、对比农业饲料行业，这个行业的进退空间大得多。因为企业体量小，轻装上阵，企业的心理压力并不大。

新希望房地产事业部的人已经逐渐习惯失去一些机会。曾德浩形容，新希望参加土地拍卖时，大家心里都非常平静，因为底线非常清晰，一旦超出便抬脚走人。

“我觉得这是老板和其他人不同的地方，这个企业是非常扛得住风险的。我们拿地都是非常认真负责，谨慎小心的，不会仅仅是追求效益和规模，所以我们基本在拿地这个环节没有失败过。”按照曾德浩的说法，尽管失去了很多机会，但新希望房地产没有一次失误过，的确是奇迹。这一点他归结为刘永好对行业的宏观把握“远远超过职业经理人的能力”。

在刘永好刚刚进入房地产时，几乎所有人都认为他将在这个行业大展身手。尽管刘永好一再强调房地产只是副业，但仍然让人半信半疑，毕竟这是一个充满了诱惑的行业，但十年过去，大家似乎回过神来，原来刘永好真的只是把它当副业而已。

副业得了个满堂彩

大概也正是因为这种浅尝即止的做法，自2004年以来几次房地产行业的价格震荡都未影响到新希望房地产的根本，2009年初房地产价格再次下跌，新希望在成都二环边的红南港项目开盘售卖，价格定在六千多元一平方米。销售情况好得出乎所有人预料。其实这个项目无论如何刘永好都是赚钱了，这个楼盘的地皮是当年新希望的饲料厂用地，因为城市改造被重新规划为住宅用地，新希望用非常低的价格重新获得了这块地皮的开发权，所以，它的开发成本非常低，实际上在刘永好把这块地皮拿下来的时候，已经意味着赚钱了。

新希望尽管自2007年后新拿地较少，但它的土地储备量依然算得上殷实。在广西南宁，新希望拥有800多亩的土地储备，在沈阳也储备了600多亩；在成都，这个数字更大。由于近几年土地开发成本过高，加之刘永好把精力主要放在了农牧业，刘永好已经多次表示新希望不急于拿地，这意味着未来十年新希望在房地产这一块的发展仍然仅仅是副业。

但毋庸置疑的是，房地产是新希望非常优质的资产。做一个项目赚一个项目的生意不是每一个商家都能做到的，新希望用耐力和定力做到了这一点。

在成都，新希望的几个写字楼项目卖出了满堂彩。

曾德浩对新希望大厦项目十分有感情，这个项目总规划是15亩左右。从2009年4月开盘，新希望大厦5个月间卖出了将近2个亿，再次成就成都房地产的销售奇迹。而且这还是在这个项目相当部分是留着自用的前提下。“这个项目的建筑成本高一些，地段非常好，我们就慢慢卖。”销售公司的人说。

但有些写字楼的项目竟然好卖到不允许新希望“慢慢卖”，在成都国际会展中心附近，新希望开发的新希望国际三个月内就清了盘，“一天就卖掉了一层!”刘永好这个商业老手对这种销售奇迹都难掩兴奋。这个项目是刘永好坚持的结果，会展中心地处成都南部，属于较偏远地段，配套设施也很不足，所以附近地块主要是拍得多建得少，刘永好看准会展中心的引领作用，力主建下四栋写字楼。事实证明，刘永好的判断对了。“我觉得跟着刘老板干的话，什么时候我都不会亏本，很稳得住，要是死的话，我肯定是最后一个死，肯定会稳定的，没有问题。”曾德浩半开玩笑地说。

从官方统计数据可以看到，2009年一年，新希望开发的高档写字楼占了成都写字楼最大的市场销售份额，销售量接近写字楼市场销售总量的一半。这让新希望房地产事业部的人大长面子。

而在省外，昆明大商汇和南宁大商汇又是让刘永好自得的项目。

昆明大商汇听起来没那么有保证：城郊、面积超大（100万平方米)、定位广泛（建材、家装、茶叶、食品)，压力是明显的：有那么多人去买或者租赁这个项目吗？这实际上是要提前培育一个市场的问题，前期工作显得非常庞大和复杂。

刘永好又一次动用了他“抓机会”的长项，2004年左右，昆明老城区商业区面临拆迁，商家们必然要找新的店铺替代，这个时候，昆明大商汇适时出现。于是，招商工作超乎想象的好，不到两年时间，招商满员。大商汇在西南这个并不大的城市里，营造出了一种超越城市本身的热闹气象。

南宁大商汇和昆明大商汇同出一脉，都是大型的商贸物流平台。南宁大商汇规划占地1080亩，总面积有100万平方米，新希望对它的投资是30亿元。就像

南宁一直打“东盟”这张牌一样，南宁大商汇也有辐射东盟国家的功能。刘永好的整合思维在大商汇这个项目上也启动起来。东盟的概念以及新希望在越南成功投资的经验让他觉得有必要在海外也建一家大商汇。刘永好考虑得很精细：中国和东盟地区是世界经济中最有活力的地区，而越南是东盟经济发展最快的国家之一。于是，在南宁大商汇和昆明大商汇之后，越南胡志明市大商汇被提上新希望房地产事业部的日程。这家规划中的海外大商汇大概能形成140万平方米的商业建筑面积，能容纳5000个生产厂家和商家进行产品展示和批发业务，据预估，年交易额可达8.5亿美元。但由于越南土地私有化，要取得政府支持开发的100公顷地，要动迁上千户居民，难度极大。显然，在越南、泰国不能照搬中国的方式。

第18章

拓宽金融视野

2007年，胡润再一次把刘永好列在首席，这一次，是金融富豪排行榜。这个排名留有诸多联想空间。一方面，让公众明确了一点，民营企业家已经全面且深层次地进入到金融这样的高端经济领域，这是民营经济发展的新亮点；另一方面，正面证明了刘永好在金融投资领域的全面胜利，他当然还是饲料大王，现在当之无愧再加一顶王冠：金融大亨。

广撒网，速决断

对于金融的介入，刘永好当然不满足于投资民生银行一家这么简单。虽然作为第一家民营银行的民生已经足以使他实现金融理想，而且民生银行已经逐渐开始显现它的庞然之态：1997年，民生银行利润总额为2.45亿元；1998年，利润总额为3.87亿元；1999年接近4亿元！节节上升，诱惑力非同一般。到2003年至2005年，民生银行净资产收益率连年上升，分别为14.2%、15.79%、17.48%，这些数字凸显了作为第一家商业银行的发展前景，它注定要成为中国第一大私营企业。正是因为民生银行的优秀表现，极大鼓励了刘永好在金融上的

进一步投资，他再一次验证了自己的估计：金融在未来中国无可限量。并且，他自觉应该参与由民营资本主导的金融力量。

不仅是刘永好，许多民营企业家对于投资金融均是心向往之。一方面是金融领域巨大的利润吸引，更重要的一方面是，对于大量从事实业的民营企业来说，长线而稳定的金融投资可以规避实业经营中的利润不稳定。

因此，当民生保险筹备时，吸引了大量的民营资本进入，刘永好与二哥刘永行也在其中。

在民生保险的股东名单上，可以看到鲁冠球的万向控股有限公司、卢志强的泛海控股有限公司、陈年代的江西汇仁集团、中国华诚集团、刘永好的新希望集团、刘永行的东方希望集团——这分明又是一场民营企业的豪门盛宴。

在民生保险的股权上，刘永好和二哥刘永行都采取了既大胆又保守的投资。刘永好出资6000万元，刘永行出资7500万元。不过，因为是兄弟同时出手投资，媒体对刘氏兄弟的出资进行了精心分析，2002年4月2日《京华时报》报道称："虽然刘氏兄弟单一出资都落后于鲁冠球和卢志强，但却通过精确的出资计算，一直在巧妙地控制着局势。当筹备组要求单一股东出资不能够超过1亿元时，刘氏兄弟的出资加起来为1.1亿元，超过了最大的出资者；当筹备组允许追加投资时，刘永行追加了2500万元，加上刘永好的6000万元，为1.35亿元，仍然超过了鲁冠球和卢志强的1.2亿元。实际上刘氏兄弟十分清楚，即便当上第一大股东，在民生保险公司股权设计极为分散的情况下，也不能绝对控制公司，所以通过最少的代价，相对控制公司，这正是股权投资的精髓。"

在民生保险刚刚成立之时，刘永好曾意气风发地对媒体说："中国的保险市场是一个富有的金矿。加入WTO后，外资保险公司都愿意进入中国，就是因为这块市场潜力大。过去，我国的保险业是国有保险公司垄断，现在，由民间资本为主体发起组建的民生人寿保险公司成立，这将带来民营资本进入保险业的新气象。"

实际上，民生保险的道路漫长且曲折，不仅中国的保险法亟待修改和完善，而且，对于民营资本进入保险行业，国家的态度还有待开放，如此，民营资本和民营企业才有更大空间争取社会的信任和肯定。对于刘永好而言，他当然看好民生保险的未来，但他也知道这任重而道远，民营资本一路走来都伴随着异样的眼



光和不甚公平的对待，它要真正与国有资本或者海外资本站在一条起跑线上，需要的不仅是等待自由市场经济的真正到来，也需要民营资本自身在此环境下智慧生存，自强不息。

刘永好在投资上历来是“大胆假设，小心求证”。在资本投入上，他每次出手都非常大胆，过程中又非常谨慎。所以，他几乎没有错过任何从他身边经过的机会，也没有浪费抓住的机会。

联华信托是刘永好抓住的另一个机会。

进入信托业当然也是缘于刘永好拓宽拓深在金融领域投资的想法。在金融领域，刘永好纯粹是资本运作，他不会介入任何管理，这样的简装上阵让他有精力去尝试更多的领域。

刘永好对联华信托现金出资，2002 年 7 月就到位 1.3 亿元，占联华信托总股本的 36%，仅次于在联华持有 42% 股权的福建省政府。一年后，刘永好又动用 8000 万增持到 41.8% 的股权。

刘永好此举又创下了历史第一：第一家进入垄断信托行业的民营企业。他再次领先。在刘永好几十年的商业生涯里，屡屡碰撞国有垄断的大门，所幸的是，他没有碰得头破血流。在联华信托筹备的时候，政府内部其实也有反对股份制的声音，认为股份制将削弱政府意志，民营企业野生野长，不好控制。但有赖中央政策对民营经济的看好，福建省政府最终支持了股份制，应该说，创下了风气之先。联华信托与刘永好不期而遇，与其说是偶然，不如说是双方先导意识的最终握手。从这个意义上说，这次合作是必然的。

不久，刘永好成立了新希望投资公司，专门投资一些成长性好的优质公司。对于这些投资对象，刘永好给予他们帮助，支持他们理顺治理结构，认清市场，帮助他们取得银行的支持，快速上市，比如早年的双鹤药业，近年的深圳燃气、科伦集团等。刘永好行事非常爽快：不介入管理，只派出董事。在有信心的时候增加投资，在不看好或者不合适的时候，退出股份，当然，前提一般都是已经赚了钱。

坚决不搞关联贷款

刘永好 2007 年被胡润列为中国金融榜首富的最主要原因当然是民生银行的

快速发展。根据公开资料，从2003年开始的三年间，民生银行的净资产收益率连年上升，2003年到2005年分别为14.2%、15.79%和17.48%，这样的回报率在整个银行业中也是比较高的。刘永好在民生银行的投入资产增幅不小于十倍，换言之，从民生银行刘永好已经获利几十亿人民币，民生银行成为刘永好当之无愧的“现金牛”，也正是因为民生银行多年来的昂扬姿态，使刘永好的资金收益得到极大提升，民生银行于新希望而言，成为强大的资金和实力支持。

刘永好对民生银行一直感情深厚，不仅因为民生银行一直是他的投资里面最成功的部分，更因为民生银行是他一手参与筹建和发展的企业，承载了刘永好太多的感受：民生银行是民营资本第一次进入金融行业、是第一家民营性质的银行，而刘永好的希望集团是第一批进入的民营资本、是一直伴随民生银行成长的民营企业。同为“民营”身份，又是自己投资的载体和一手创办的企业，刘永好与民生银行可谓息息相关，在他的商业生涯里，民生银行对他的意义仅次于新希望。

“民生银行可谓中国最大的民营企业，我参与创办并作为它的主要股东，我很骄傲。”刘永好不止一次这么表达。

对民生银行的感情也交织了和经叔平的忘年友情。经叔平是全国工商联主席，民生银行董事长，刘永好是当时全国工商联中唯一的副主席和唯一的民生银行副董事长，经叔平在很长一段时间内把刘永好作为自己的重要助手。有时候，刘永好在成都接到经叔平的电话：“永好，我有事找你商量，你在哪里?”“经老，我在成都。”“那你飞过来吧。”于是，刘永好以最快的速度赶到北京。正因为二人较深的交情，经叔平对于民生银行的一些理解，刘永好得以第一时间领会，民生银行初建时期的一些对内对外的政策和措施，经叔平都会事先与刘永好单独商量再上董事会，特别是民生银行以民营姿态面对各种猜忌和责难时，经叔平特别要听取一下刘永好的意见。在处理民生银行各类事务的过程中，通过参与民生银行董事会、战略委员会等，刘永好不仅学到经叔平作为老一代工商业者的柔韧之力，也锻炼了自己对中国金融市场的认识和对中国宏观经济的认识，以及对大型金融机构的管理决策能力。刘永好是中国最早的具备金融业高级管理人员专业资格的民营企业家，根据国家规定，这个身份必须经过银监会的认定。也正是因为这个铺垫，才有了后来刘永好在民生保险等其他金融领域的投入。

从民生银行创立到2006年，刘永好连续三届担任民生银行副董事长。而且在第一任期内，只有刘永好一人担任股东副董事长之职，他与经叔平密切配合，稳定了董事局的局面。进入2000年后，因为经叔平年事渐高，董事会和股东会的召开也经常是经老委托刘永好主持，这期间刘永好在京的时间甚至超过在成都总部的时间。民生银行从创立到茁壮成长，刘永好熟悉它的每一个脚印。因为新希望与民生银行是中国民营企业发展的同路者，民生银行作为民营银行的发展，刘永好最能体会它的艰难和风浪。面对不少人对民生银行的指责，刘永好不惜护短："新一代民营企业发展才不到30年时间，《公司法》颁布到现在也不过20年不到的时间。民营企业说到底到现在也就是个20多岁的小伙子，这个小伙子充满激情，有梦想，还很努力，很勤奋，但他不够成熟，在年幼的时候他会犯错误，比如他晚上尿过床，你能说他就是个不文明的人吗？当然不能这样，他比较小，我们应该了解他、理解他。民生银行也是这样，或许过去在某些问题处理上有不足的地方，但从发展的角度来看，一块试验田，有可能成功，也有可能失败。但总体是成功的，只是某个环节有不足，我们要辩证地去看待它。"

对于刘永好而言，民生银行就是一个自己的孩子，看着他出生、长大。对这个年少的小孩，刘永好寄予期望，也给予莫大的保护和爱惜。

这也许就是刘永好在民生银行一直非常坚决地不进行关联贷款的感情因素。从民生银行创立、刘永好成为民生银行股东的第一天起，他就在集团内部定下铁律：不允许集团的任何企业向民生银行贷款，一分钱都不可以，并尽可能不做关联交易。理由很简单，作为副董事长和大股东，他要求自己起码要做到独善其身，不能因为有了副董事长和大股东的便利身份，向银行贷款。用王航的话来说，就是"关联交易不一定是错的，只要它公开、公平、透明，在一定范围内就好了，但是我们怕瓜田李下，干脆就一分钱都不贷。"

实际上希望得到贷款的方便是一部分股东投资民生银行的目的之一，从制度文件上也并没有禁止这么做，只不过在刘永好曾经一段时间的理解里，这颇有占便宜、谋私利之嫌，这是他不能接受的，因此，新希望的贷款没有一笔是通过民生银行获得的。

民生银行成都分行曾经主动找到新希望旗下的美好食品公司，希望美好食品在自己这里贷款。美好食品公司的效益是众所周知的好，每年都有几千万元利

润，上缴税收也有几千万元，贷款极少。于是民生银行成都分公司的人找到美好：“肥水不流外人田，别人能贷，你们也可以在我们这里贷，而且你们资金情况这么好，对我们来说绝对是优质客户。”在劝说下，美好公司的财务总监在民生银行开户，签订协议，贷款一百多万元。

很快刘永好知道了此事，没有任何商量余地，要求美好公司马上停止贷款，还款销户。美好公司的人非常不理解：我们并没有做什么不应该做的事，而且这是别人要求的，对对方也是有好处的。刘永好的态度很坚决：我这样做是为了履行我的一个承诺，我承诺过，只要我是民生银行的股东，就绝不在民生银行贷款。这是为了表达我的发心。

大概受酷爱读佛学书的妻子的影响，刘永好经常提到“发心”二字。在民生银行的问题上，他觉得自己的发心是为民营中小企业贷款方便，是为难得的一家民营银行的健康稳定发展，是为一个较大的梦想，而不是为了自己贷款或者其他事情的方便。发心如此，他断不做违心之事。同时，也不利用民生银行做任何关联交易，在民生银行管理层的安排上，刘永好也绝不动任何私念，不利用大股东之便把自己的人安排进管理层，“要给大家机会”。在民生银行的法人治理结构、约束机制、激励机制、审贷等方方面面，刘永好秉持发心，毫不动摇。就像光彩事业一样，从事光彩事业的企业，在光彩事业项目上都可申请专项扶贫贷款，即低息扶持政策，但刘永好十多年来为光彩扶贫事业在老少边穷地区的投资已超过26亿元，却没有一项申请了光彩事业低息扶持政策。原因只有一个：发心不是为了拿优惠政策，而是为了慈善。

“在民生银行的发展过程，我从来是心底无私天地宽。”刘永好说。

落选董事会

在刘永好一派坦荡面对民生银行的同时，民生银行非常“争气”地发展良好，它的年度复合增长率，包括规模、利润、净资产回报率、网点的建设等指标，是所有银行里增长最快的。它当之无愧是中国银行业中成长最快、最年轻、体制最新、活力最强的，也是最有竞争力的银行，当然，它自然也是给股东带来最大回报的银行。

刘永好以新希望和南方希望两家公司持股民生银行，两家股权相加，使刘永



好成为民生银行的最大股东。2000 年 12 月，民生银行上市时，刘永好的股份被稀释，但依然是第一大股东（新希望农业股份有限公司），占股份 7.98%。若再加上关联公司第十大股东四川南方希望公司，合计股份是 11.73%。

持股的比例当然给刘永好带来丰厚的利润回报，在他所有的金融投资里面，民生银行是当之无愧的贡献大户。当然，毫不犹豫地高比例持股也表达了他对民生银行极具信心的态度，作为民生银行的创始人和副董事长，刘永好对民生银行采取了并肩前行的姿态，几十亿的收益，完全可以视为这种姿态的回报。

但是，民生银行尽管在利润和增长上高唱凯歌，但在往前发展的道路上，也伴随着非议和争论。比如民生银行因为股权分散，导致所谓的股东之争；比如 2001 年 9 月，民生银行在一次内部稽查中，发现上海分行市西支行信贷员盗用客户名义，骗取巨额信贷资金，是为“骗贷事件”。在这些纷繁的新闻里面，媒体最热衷的便是所谓的“股东之争”。

民生银行作为中国金融改革的先驱企业，一直是处于市场经济的开放环境之下，加之是民营资本的集合体，它的身上本身就带有各种试验性，这种试验性无疑将为当下和未来的金融改革提供无数可鉴之资。也正因为它的试验性，民生银行的市场经济特征尤为明显，所谓的股东之争，以笔者的视角，实际上是一个商业公司开放和民主的良性表现，最终指向一定是企业的长足发展，只不过，中间也许要走点弯路，但是这也是在中国的特定经济环境下，一个纯商业的民营企业必然要付出的代价。民生银行创立 15 年后，已经拥有资产 1.4 万亿元，是中国第一大民营企业。成长至今，民生银行的发展可谓瑕不掩瑜。它的成长本身就说明以它为试点的中国金融改革是相当成功的，这样的成功，和它的股东们不无关联。尽管有媒体指责民生银行的股东们出身江湖，惯于纷争，但其实，这何尝又不是成功路上的一部分。

刘永好对所谓的“股东之争”一直讳莫如深，“当朝不写史。”他说，“股东们都还在位置上，说多了不好。”这是刘永好一贯的行为方式，对人对事尽量不做评论，从不背后说人短，积尽口德。但是，即便刘永好不开口，2006 年董事会的风波依然是民生银行发展历史上痕迹很深的一笔。而作为大股东的刘永好，这一次成为风波的主角。

2006 年民生银行的两大热点，一是经叔平卸任，董文标继任董事长，二是

在股东董事选举中，刘永好落选董事会成员，继而失去副董事长之职。

刘永好作为当事人对这件事毫无预感。据当时媒体的报道，上午刘永好还坐在主席台上参加股东大会，下午就出现了这个结果。

刘永好当然很气愤，但他克制了自己，他一直呆到了选举结束才离开会场。不过媒体紧抓住了他，在之后对他的描述里，说他“铁青”着脸离开会议室的报道不乏其文。所有的疑问都聚焦在了民生银行的股东之争上，而且所有的舆论分析都在质疑一点：凭什么刘永好以大股东身份而落选呢？民生银行内部关于股东董事的选举到底发生了什么事？

媒体接二连三找出了一些例证，说明刘永好为什么会落选。

首先是投票制度。目前在国际上有两种投票制度，一种是普通决议制度，一种是累积投票制度。普通决议制度是根据2006年修订的《上市公司章程指引》，董事会和监事会成员的任免可以由股东大会以普通决议通过，股东大会作出普通决议，由出席股东大会的股东（包括股东代理人）所持表决权的二分之一以上通过。股东（包括股东代理人）以其所代表的有表决权的股份数额行使表决权，每一股份享有一票表决权。这是民生银行目前采用的董事选举办法。

而累积投票制，是指股东大会在选举两名以上的董事时，股东所持每一股份拥有与待选董事或者监事人数相同的表决权，股东拥有的表决权可以集中使用。股东既可以把所有的表决权集中选举一人，也可分散选举数人，最后按得票的多少决定当选董事。

国际上的大部分股份公司都采取累积投票制度，因为累积投票制度不需要人际关系，握有一定股权比率的股东可以通过自己的投票权派出董事。另外一部分来自公司内部（执行董事），再一部分则邀请其他公司的首席执行官等高管出任独立董事（非执行董事）。

由此可以推断的是，如果采取累积投票制度，作为大股东的刘永好断无可能无缘董事会。

但是，民生银行采取的是普通决议的制度。在6月28日召开的第三届董事会第四次临时会议上，与会的前十大股东基本达成共识，即按持股量每一个股东占有一个董事席位。在前十大股东里，刘永好占了第一和第九位，即第一大股东新希望和第九大股东南方希望，王航则作为南方希望的代表参加选举。在临时会

议上已经有人流露出应该把新希望和南方希望视为一家，算作一个股东，只占一个董事席位。但刘永好反对这种做法。在他看来，董事的名额应按股权来说话。最后的结果变成王航以将近80%的高票当选，而刘永好的得票率离当选还差几个百分点。“刘永好和我同时当选是正常的，但是这不是我们能控制的。”王航说。他说了句大实话。但最让人震惊的是，刘永好作为第一大股东，前任副董事长居然无缘董事会，怎么想怎么都觉得这里面做了文章。

《南方周末》随即有文章分析：

按现有投票制度，一名董事当选需要所代表股份的50%支持。希望系持有10.22%的股份，仅占参加这次股东大会的股东，即股东代理人代表持有的61.487%公司股份的16.62%，要确保当选，需要取得另外33.38%以上的股份支持。

而东方系、泛海系持股以及山西海鑫持股合计达到总股本的18.23%，占61.487%公司股份的29.65%，他们反而更容易说服另外约20%的股份来反对刘永好。

但是，如果实施累积投票制，则意味着希望系可以把所有9票都投到自己推荐的董事候选人身上，从而大大增加自己推荐的董事候选人的当选概率。

媒体把刘永好的落选完全归结到了民生银行股东的人际关系上。刘永好似乎在一瞬间成了一个不受股东们待见的人，这成为一件让公众匪夷所思的事。因为在民生银行的发展历史上，刘永好一直是一个口碑极佳的人，尤其是在关联交易上，刘永好“洁身自好”到几乎有洁癖，毫无疑问是民生银行股东的一个典范。2006年7月18日出版的《21世纪经济报道》在《第一股东刘永好无缘民生董事会》一文指出：“在民生银行没有一分钱贷款的刘永好落选，好孩子没有糖吃。”众所周知，民生银行因为诸多关联交易，许多贷款人同时又是股东的复杂股权局面，影响了民生银行海外上市的进程。

媒体由此又推断，正是在关联交易上的不同态度，让刘永好失了“人缘”。在2005年民生银行的年报里，媒体找到了证据：“持有民生银行5%股份的中国中小企业投资有限公司贷款余额为1700万元；持有民生银行5.64%的中国泛海控股有限公司，其关联企业北京光彩置业有限公司贷款余额为4.19亿元；持有

民生银行4.71%股份的东方集团股份有限公司，其关联企业东方家园有限公司贷款余额为3亿元。”

2006年8月7日出版的《证券市场周刊》为刘永好抱不平说，相较于刘先生在民生银行没有一分钱贷款的做法，这次刘永好落选民生银行董事，俨然是“劣币驱逐良币的做法”。刘永好显然很难做到安静地“独善其身”。

而刘永好“失人缘”的第二点说法来源于民生银行有关股东对媒体的透露：“刘永好拒绝对管理层实现MBO（管理者收购），导致管理层对刘永好也不满。”

据说有股东提出对管理层提出一个优惠的激励计划，核心就是通过业绩激励安排，给管理层提供期权。这个计划在最乐观的情况下，可以让管理层利用借贷所融资本或者股权交易收购本公司股权，实现MBO。

而传说中刘永好又提了另一个保护股东利益又激励管理层的方案并得到了通过：每10股向全体股东公积金转增1.87股至2.43股，法人股将自己分得部分的80%分给流通股东，其余20%用作管理层激励。但这完全排除了MBO的可能。

在纷纷推测、分析、判断、追踪的新闻热浪中，在另一些股东颇有深意的言论后，刘永好保持了退避的态度，不回应、不评论，三缄其口。王航成为抵挡新闻媒体的代言，但他也只能提供一点大家也许感兴趣的细节：“他很大度，没有计较这些。我记得选举当天的晚餐，他还是照常吃了两大碗饭。”

所有人都希望刘永好出来说两句，但他始终没有任何有关民生银行的言论。刘永好私下对手下说了一番话：“如果我也针锋相对地说一些我的观点，我的意见，我所知道的所谓内幕，会有什么结果？那么民生银行董事会的格局可能会不稳定，会造成股东之间更大的摩擦，你折腾我，我折腾你。有什么必要？最后会怎么样？民生银行信誉下降，股价下跌，大家都受损，我不想民生银行出现这种局面。”

2009年8月，时过境迁，面对笔者的提问，刘永好对当初的一些风言风语终于开口，但是他依旧口风甚密，保持“你有你的写作自由，我有我保持沉默的权利”的态度。首先他对否决管理层MBO提案的说法做了简短的回答：“完全没有这回事！这或许是某些人的想象，也或者是有些人有意无意放出的信号。”

“过去的事情我们都不谈了，大家都还在各自位子上工作，不想说太多。不

过有几点我想说明：第一，民生银行我是倡导者、发起人之一，我有感情，我希望民生银行好；第二，我是民生银行大股东，民生银行发展有我的利益在里面；第三，我希望民生银行的董事和管理层都年轻化、国际化。这是民生银行未来的趋势。”

坦诚是最好的姿态

2007 年，民生银行计划进行 A 股市场的一次私募活动，定向增发 20 亿股。在民生银行的事务上保持了一年多沉默的刘永好高调地公开表示，将要力保新希望大股东的地位。这在很多人意料之中，也在意料之外。意料之中的是，刘永好历来看好民生银行的发展，增持股份是他一直以来的方向；意料之外的是，落选董事之后，刘永好在这么短的时间内即恢复了对民生银行的积极态度，显出他一贯给人的“发奋”态度。

这其实才是刘永好的性格和做派，在商业的事情上，刘永好向来是充满激情的理智，过程中充满激情，而结果一定是理智的。民生银行向来是新希望获益甚大的一部分，增持，一定是毫不犹豫的。2007 年 3 月 19 日，民生银行发布公告，新希望与南方希望共获配售约 4.1 亿股，出资 37 亿元，至此，新希望集团合计将持有民生银行 12.8 亿股，占民生银行增发后约 120 亿股总股本的 10.67%。刘永好当仁不让地维系了第一大股东的地位。

刘永好对纷争的缄默和对增持的积极态度在一定程度上触动了民生银行股东和管理层，2008 年底，民生银行第五届董事会开始预热，不少股东和经营管理层干部都意向刘永好再次出任董事和副董事长。在股东们看来，第一大股东不在董事会，不利于治理结构的完善，不利于市场的认同，不利于股价的提升和监管部门的认可，对法人治理结构的完善也没有任何益处。而且刘永好从第一届到第三届都是副董事长，在他缺席的一段时间，民生银行的对外形象是呈下降之态的。

董事长董文标和常务副行长洪崎也深感舆论压力，分别找到刘永好，希望刘永好在未来第五届董事会中担任董事和副董事长。据说洪崎非常诚恳：“永好，你是大股东，应该回来当副董事长，这在管理层和股东层都达成了共识，所以我们决定提前换届，请你再回董事会。这件事也与银监会领导沟通过，他们也认为

应尽快请你回董事会。你不担任董事我们也有压力。希望你回来，给大家以信心，给资本市场以信心。你回来，这个制度体系就更和谐了。”

上次换届仅两年半之后，2009 年，民生银行董事会改选提前了半年进行，这是前所未有的事。3 月 23 日，北京友谊宾馆，民生银行举行 2009 年第一次临时股东大会，不到两个小时，第五届董事会成员表决产生，刘永好以 99.93% 的最高股东赞成比例正式当选为董事。随后召开的董事会议上，刘永好被推选为副董事长，同时，新希望的另一代表王航再次当选董事。

几乎国内所有的有点影响力的财经媒体，如《上海证券报》、《第一财经日报》、《证券日报》、《21 世纪经济报道》等都大篇幅地报道了“刘永好回归民生银行董事会”这一事件。而刘回到董事会后，便立即参与到了启动民生银行香港 H 股上市的准备工作中。

对于民生银行 H 股上市，刘永好一点没有压制自己的兴奋。这是他一路呵护走过来的企业，如今长大成才了。民生银行在香港举行的上市仪式结束后，中联办主任宴请民生银行一众股东与管理层。刘永好第一个发了言，他说：“我今天特别激动，也特别的感谢，感谢几方面，第一，我们在香港上市取得巨大成功，创造了许多奇迹、许多第一。金融风波后全球第一次募集最多的资金，超 150 倍的超额认购，以 9.08 港元的高价格发行，开市成功，这些对民生银行是肯定和鼓励，我作为主要股东，作为副董事长，非常高兴。第二，中联办的领导代表国家、代表政府在香港宴请我们，祝贺民生银行在港上市成功，我觉得有特别的意义，切实感受到国家的强大和强盛。我们一个小小的银行，能够在香港，在国际社会成为这一年来最大一单 IPO（首次公开募股），非常难得，也体现了国家的繁荣昌盛。第三，我很想代表另外两个副董事长：张宏伟、卢志强谈谈我们的感慨。作为民营企业家，我们首先感受到国家政府对我们的肯定、帮助和支持，让我们感受到温暖，另外，也激励我们更好地把银行办好，把企业的事情办好。”

这是典型的“好”氏风格的讲话，充满激情，怀着感恩的心情，永远乐观。他的第三点很引人注意。长期以来，民生银行的股东被媒体形容为“三大系”，即刘永好的“希望系”、张宏伟的“东方系”和卢志强的“泛海系”，民生银行被疯传的“股东之争”无非就是把这三位民营企业的风云人物摆上台面，言语

的你来我往之间，“江湖纷争”似乎真的很尖锐和激烈。

实际上，三人有太多相似的地方。三人年纪相当，都经历了白手起家的艰难，并且都伴随了民营企业从被社会排斥到接纳，到政府支持的过程，其中的体会真正是甘苦自知、彼此心知。同在民营企业的阵营，他们的想法、诉求，对社会对国家的情怀其实如出一辙。而自刘永好率先以民营企业家身份进入工商联担任副主席后，卢志强与张宏伟也先后担任了工商联的副主席，都曾经肩负为民营企业和政府之间搭桥铺路的责任，从历史的角度看，他们三人其实有一样的社会角色，有着太多的共性。

经历2006年民生银行董事会之变，三人的心态都莫名的复杂。在当时的投票中，媒体早就爆出卢志强和张宏伟都投了弃权票。这让三人之间的关系尤其显得微妙起来。这成为刘永好心中的一个结，从他的处事原则来说，从来不愿意与人交恶，不树敌，不结怨，是他多年在商场的原则之一。所以他从来都很坦荡地说：没有一天吃少过一点饭，没有一天失过眠。但是，民生银行这场民营企业的豪门盛宴，却让他颇有些惆怅，虽不至于劳心劳神，却毕竟是他的小小遗憾。而且，从民营企业的共同阵营出发，他当年打破坚冰，出任了工商联第一个民营企业家身份的副主席，从那个时候开始，他就自觉对这个阵营有一种使命，这是一种希望民营阵营逐步扩大、逐步自强的使命。而民营企业家互相团结，显然是基本的。“本是同根生，相煎何太急?”

2009年12月26日，民生银行上市仪式结束，气氛正好，刘永好等一众嘉宾都回到香港四季酒店。刘永好决定做一件他已经想了很久的事。他把同住四季酒店的张宏伟和卢志强请到了自己的房间，之前被媒体描述为“互相都是心有嫌隙”的三人坐到了一起。这次谈话持续了两个小时。

三个人中主要是刘永好在讲。他向坐在自己对面的两位同僚回顾了当年民生银行董事会之变时自己的真实心情：“我当时的确很气愤，因为我觉得作为大股东落选是不光彩的事情，我觉得我遭到了暗算。”他回顾了当时自己的心路历程，当领导、大部分股东找他沟通，交流，自己如何从不满到了反省。“我的确反省了一下，”刘永好很真诚地说，“我觉得造成这个结果，不是我跟大家有什么竞争，不是历史上有什么怨恨，不是因为我们彼此挡了道。相反我们有更多共同的利益和事业，甚至想法。但别人投了弃权票，我想或许有我自己的原因。我所处

的行业比较好，国家支持，而且企业经营比较早，规模大，效益一直都不错，所以我们自己基本上没有大的贷款困难，各银行甚至提出下调利率，争着给我们的企业贷款。正因为这样，民生银行贷款的问题我更多就考虑如何规范、如何有序和透明了。我从自律的角度考虑太多，但我恰恰没有考虑到其他股东，他们有不同的需求，企业经营有周期性，不同时间有不同的需求，大家都有资金困难的时候，不可能都像我一样。我不能把我的状态强加给别人。我的这个姿态一定给人压力了，也间接影响了别人的利益。我没有站在这点上多与你们沟通，这是我的反省。"

刘永好说得很恳切，张宏伟和卢志强大概没想到刘永好会说这个问题，一时有些无语。刘永好继续向他们解释："所以在意识到以后，第一，我不在媒体上有任何说法；第二，我也不会对投我弃权票的股东有任何不利言论；第三，我还希望继续推动民生银行良性发展。在不给任何人设置障碍的同时，继续增资扩股，继续看好民生银行。"

过去的事情再提起来已经轻松很多，刘永好抱定一个态度：今天的谈话一定要坦率和真诚。

无数历史事实证明，对战友，坦诚是最好的对待。刘永好这一天就是这样做的。他对张卢二人说："我们都是改革开放以后成长起来的第一批民营企业家，而且我们都是政协委员，都做过工商联副主席。对于民生银行，我们都是主要股东和董事会成员。我们有太多相同经历，也有太多共同利益，我们各自做的行业不同，完全没有竞争，是不是大家更应该互相协调团结，减少猜疑，减少误会，少拆台，多补台，多理解和谅解。"

"咱们都五十多岁了，"刘永好说，"在一块共事十七八年了，人生有几个十七八年？而这又是我们一生中的黄金阶段，很多事情咱们心胸更开阔一些，用一种和谐的方式考虑问题，多好啊！这次你们和各位股东力主提前改选，并且二位都提出尽快让我回董事会，我真的很感谢你们的心意。"

刘永好一席话感动了张宏伟和卢志强，二人都很感慨，卢志强说："我们三个的确太长时间不见面了！"张宏伟说："你做了件好事。"

"民营企业往往都是那种特别能战斗的，特别有激情的，而且特别要竞争，这是一个比较自我的群体，"刘永好事后对笔者说，"这个其实是好事，是企业

家精神的展现。不过也有不好，就是往往宁为鸡头不为凤尾，在联合性上比较差，这让我们失去了多少机会!”“民营企业家都是统率千军万马，掷地有声，说一不二。怎么跟社会、同事、合作伙伴保持和谐，这是一个考验。”

2009年，民生银行董事长董文标获颁“CCTV年度经济人物”，中央电视台的安排花了点心思，他们请出了刘永好和中国科学院院长路甬祥为董文标颁奖。主持人问刘永好：“您觉得为什么会安排您给董文标先生颁奖？有什么感想吗?”刘永好笑容满面：“董文标获奖，就是民生银行获奖，是社会对民生银行的认同，体现了民生银行的发展成就。我实在是高兴。”

第19章

寻找第二主业

刘永好出差一般都很忙，会议、约见……一桩安排接一桩安排，所以基本没什么休闲时间。有一次，他和公司的几个员工出差到重庆，白天会议结束，这几个员工都很想到夜色中的山城去放松放松，刘永好听员工们这么一说，马上说：“你们去，我另有安排了。”

几个年轻的员工这下情绪高涨了，老板在，始终有点紧张，这下彻底放松了。几个人旋即打车到了嘉陵江边的一家茶室，喝茶聊天，打牌游戏，非常高兴。正乐着呢，刘永好的电话来了：“你们在哪里啊?”接电话的员工有点结巴了：“在……玩呢。”心里开始叫苦：不是要去加班吧?!没想到刘永好说：“你们在哪里？我马上过来。”这实在出人意料，几个年轻人简直不敢相信：“老板要过来‘与民同乐’？我的天，他会玩吗?”

不一会，拖鞋、沙滩裤、黑框眼镜打扮的刘永好就出现在了大家面前，这几位简直吓了一跳：老板这打扮……刘永好冲着自己的同事很是调皮地一笑：“没想到吧？我就是故意说我有安排，让你们先走，找到个好地方，然后我就跟来!”

几个人开始猜谜，有个员工问刘永好：“四环素——打一品牌名。”刘永好

表情迷茫地问："啥子哦?"那个员工很泄气："很简单啊老板，奥迪！你有的啊!"

出奇制胜上化工

刘永好进入化工行业始于1999年下半年，他主持召开了月度的集团领导小组例会，这次会议还请到了几个化工行业的专家列席，而在集团内部，本身就有黄代云这样的化工专家。在谈到下一步的战略发展时，几位专家说话了：中国的城市化正在快速推进，与城市化相关的产业都有很大的发展，如建材、化工、能源等。若新希望能找到一个既与现有主业饲料相关，又与城市化建设相关的产业来进行投资，是最好的事。

这话正合刘永好的心思。他其实一直在琢磨化工这个产业，他的想法和专家异曲同工：改革初期，中国要首先解决吃穿问题，让13亿人吃饱饭，从而带动了农业及相关产业的发展。在改革前十年，受惠于改革开放的大格局，农业产业包括饲料业的发展快过城市产业。紧接着，解决13亿人穿暖穿好的问题，又带动了沿海轻纺产业的大发展。现在，吃、穿问题基本解决，下一步要解决13亿人住和行的问题了。城市化的加速对住和行的需求必然快速增长，相关产业一定会大发展。

但刘永好是丝毫"不敢"放松饲料业的，饲料需要大量化工产品做添加剂——他找到了和饲料业相关联的化工产业。接下来的几个月，刘永好在京、沪、蓉等地频繁地和很多化工行业的专家接触，比如朱美英、曹焕生，化工部第八设计院院长曹光，还有企业界的朋友张志祥、冯仑、王石等，收集了大量信息来帮助自己决策。

刘永好对进入化工行业的考虑分两个方面，一是解决募集资金的使用问题，二是为集团寻找第二主业。饲料行业的利润低迷了好几年，他希望找到一个发展稳定、未来指向清晰的行业作为第二主业。房地产是他的考虑之一，不过除此之外，他还希望做更多的尝试。

他一直希望找到一个行业，既和饲料有些关系，又是一个门槛高、利润率高、需求量大的行业。众所周知饲料是一个门槛极低的行业，这导致行业竞争越来越激烈，利润率也节节下降。刘永好由饲料的辅料、添加剂想到了磷酸氢钙，

饲料行业的人都知道，磷酸氢钙是工业化养殖的动物必须补充的营养品，因为工业化养殖后，动物的生长周期比较短，骨骼发育不全，容易出现软腿猪等现象，磷钙的添加避免了这种情况。可以想象，这一添加剂在养殖业中的需求量是多么巨大。

“而且，一个企业，最根本的一点就是可持续发展。”刘永好说。在20世纪末21世纪初，中国经济高速发展，各种基础建设风起云涌，化工能源成为一个需求高涨的行业。刘永好从来对机会都很敏感，行事也很果断。他这一次的决定很大胆：要抓住能源化工的发展机会，虽然这个行业听上去与饲料业、房地产业都相去甚远。

1999年，在刚刚进入房地产之后，刘永好悄无声息再次向其他产业出击，大胆把资金投入到了化工。这个开始，让公众对刘永好产业结构的选择又多了一分拭目以待的心情。刘永好在多元产业的经营道路上才刚刚开始，未来，还任重道远。

刘永好进入化工业的第一站是四川威远的石牛化工集团。这家化工集团经营磷酸氢钙多年，因为依靠四川大学磷化工的研究课题，技术非常强，但工厂的管理却很差。而且因为威远不靠近原材料生产地，运输影响了生产周期，导致规模一直上不去，年产也就2万吨不到。石牛一直希望找一家有实力的公司合作发展。新希望流露出合作的愿望，自然成了对方的上佳选择。协议很快就签了：新希望集团与四川威远石牛化工（集团）有限公司合资组建四川新威矿物质饲料有限公司，注册资金1146万元，新希望投资596万元，占股比例为52%，新希望集团控股。

这个合作的投资对新希望来说并不算大，冒险不是刘永好的性格，在进入一个陌生行业的时候，投石问路是一个安全的做法。

有了威远石牛化工的基础，刘永好开始着手拓展化工产业，仅靠几个小厂赚一些小小的利润，对刘永好来说是没有意义的，单纯地赚取利润对于他来说仅仅是一个技术活而已。从行业投入角度上来说，刘永好当然要得更多。

云南昆明附近一家叫龙飞的工厂，同样生产磷酸氢钙。这座工厂远离城市，占地面积很大，但是技术和经营都跟不上，已经好几年资不抵债。新希望看上龙飞的原因一是因为云南的丰富磷资源，二是这家工厂因为长期亏损，收购价不会

太高，第三则是在云南还可利用云南铜业丰富的冶炼酸资源，云南的酸价格比较低，最低的时候几十块钱一吨，最高时100多元一吨，但其他省份则要200~300元一吨。

为说服对方与新希望合作，黄代云邀请龙飞的领导到新威公司参观，还没走出新威，龙飞的领导便开口了："我就认准你们了！"

2002年，龙飞产业和新希望达成协议，双方共同成立云南新龙矿物质饲料有限公司，新希望占股71.41%，公司主要从事饲料级磷酸氢钙的生产和销售。

新龙成立后，刘永好立即加大投入，他提出了30万吨的技术改造计划。不负刘永好在中国业界的赫赫声名，他豪掷1个多亿投入到技术改造中。新龙很快做成了中国单条生产线生产30万吨磷酸氢钙的规模，这又是一个记录：中国最大规模单产企业。

刘永好从化工开始撒开了手脚，好运气紧接着就来了。

1999年，四川成都化工股份公司正准备建一个万吨氢氧化钾和万吨碳酸钾的项目，IFC（世界银行下属的国际金融公司）对氢氧化钾的项目非常感兴趣，而且他们正是专门扶持发展中国家的金融机构。但是，成都化工股份公司不符合IFC的要求，主要有两方面原因：一是成都化工不属于私营企业；二是成都化工的财务报表比较糟糕，负债率太高——99%，而IFC对合作伙伴的负债率要求是不得超过60%。

对于成都市政府来说，这是一次不能失去的机会：一次性几千万美元的投资，几十年难遇！据说当时成都市委市政府的人都着急了。成都化工的国企身份改变不了，可以通过与民营企业合作，解决身份问题。但是，成都化工的巨大债务，却不是随便一个民营企业就解决得了的。于是，成都市政府很自然就想到了新希望，没有比新希望更好的合作者了：四川首屈一指的企业，效益好，形象也正面。

政府的愿望通过化工界的人士传到了刘永好的耳朵里，他知道：机会来了。尽管刘永好对化工行业本身没有太多概念，但他对机会的判断却具有专业性，IFC加成都化工，这个组合意味着：国际先进的经营理念和投资理念+可靠的资源和先进的设备。这样的机会当然是上佳的，况且他一直在为自己账上丰富的资金寻找新产业的出口。

黄代云代表刘永好和成都化工的人坐到了谈判桌前。成化提出的条件是：新希望出资3400万元解决成化的债务问题，然后与成化、IFC组建一家化工公司，专事氢氧化钾和碳酸钾的生产，新希望占股34%，IFC占股30%。——刘永好不同意："我们必须控股。"



2000年10月19日，刘永好代表新希望与IFC全球总裁阿萨德·贾布尔签订华融化工贷款协议

最后折中：成化将自己36%的股权委托了一部分给新希望经营。

实际上IFC作为关注中国私营企业的世界性机构，一直和新希望有联系，他们希望投资新希望的饲料业务或者其他农业业务，但都没有合适的项目，这一次，应该说满足了双方多年来寻求合作的愿望。因为新希望的介入，成都化工的此项合作项目成了IFC非常欢喜的项目：中方两家公司，一个是中国一流的民营企业新希望，一个是掌握技术的国有企业成都化工，而且负债率在60%以下——绝对是红彤彤的合作对象。

2000年8月18日，成都化工股份有限公司、新希望农业股份有限公司、南方希望三方签署组建成都华融化工公司的合资协议，同日，在美国华盛顿，IFC官员也在合资合同上签了字，中方合营者与外方合营者以传真方式互换了文本。

2000年10月，华融化工融资协议签约，这一次，IFC派出了要员：全球副总裁阿萨德·贾布尔出席签约仪式。IFC除华融化工项目参股320万美元外，还将提供1600万美元的贷款给华融化工。刘永好轻轻地在协议上写下了自己的名字，在无数次协议的签署中，这一次意义非凡，因为它意味着刘永好的产业结构发生了变化，在饲料、房地产之外，又加上了化工这一项。

2000年的那个秋天一定是刘永好心情绝好的季节，他的锦官新城在成都大卖，海外工厂也开始起步，华融化工更是闪亮出场，新希望的化工产业形成两条非常完整的生产系统，一是磷钙的生产，一是氯碱的生产。

机会在2007年又来到他身边。

2007年，甘肃金川集团准备搞技术改造，把年产5万吨的烧碱生产装置改造成一个年产20万吨的烧碱生产装置。烧碱是生产有色金属的必需原料，因此金川集团在这上面的耗费巨大，但生产设备却跟不上，长年只能从外地将烧碱运到金昌，导致成本非常高，金川集团索性打算自己重新做一套生产设备。但问题又出现了，烧碱生产过程中产生的大量氯气不好处理，由此，金川集团的领导计划把这个技改项目拿出来与其他企业合作，把技改项目作为单独的生产单位，分担成本。

金川集团所处位置甘肃金昌是世界上最大的镍都，因为有了金川而产生了金昌这个城市。镍是非常昂贵的稀有金属，金川集团是中国高科技的一个原材料基地，年销售收入都在500亿~600亿元之间，好年景时纯利润能达到200亿元。这个大型的国有企业是金昌的唯一经济命脉，维持着当地民生，也算企业界的“庞然大物”了。

机缘来自当时金川集团的董事长，这位董事长是成都人，所以和四川化工界的人都很熟，在有意无意中和成都化工界的同仁们谈了金川的计划后，颇有几个人都有同样的反应：“这事，找新希望！”之所以有这个共同的反应，因为华融化工正是氯碱类化工企业，而要建造一家年产20万吨烧碱的工厂，也不是一般企业能有的财力，新希望集团则没有此担心。

2007年8月30日，亚洲最大的镍生产商金川集团与新希望集团签订每年20万吨氯碱与每年20万吨PVC树脂项目的合作协议，共同打造中国最大的PVC和硫复合肥生产基地。同年12月，新希望集团的甘肃新川化工有限公司成立，公

司的模式定位是采用资源再利用的循环经济发展模式，首期投资7亿元。

刘永好显然又做了一笔好生意，金川的合作项目落定后，引起不少投资商的兴趣，表示要占股份做股东。新川化工的成本优势实在太明显了。“有了成本优势，我们的发展占了多少先机。”刘永好感叹。

目前新希望占新川化工超过70%的股份，在人员利用方面刘永好也很自如，因为同属氯碱化工，华融化工培养出来的一批人直接到新川任职，完成了人才顺畅对接。

新川公司的项目刺激了刘永好的资本神经，华融化工与新川化工串成的氯碱化工项目是否可以组合上市呢？路径有两条，自己张罗IPO的方式，但这一条路径的速度太慢；另一种就是借壳，刘永好倾向于借壳的方式。所以在新希望的氯碱化工线上又有了宝硕。

河北宝硕化工股份有限公司创立于1998年7月，以生产各类PVC管材为主，公司1998年9月在上海证券交易所上市，简称“宝硕股份”，但因经营不善，正面临破产重组。刘永好得到消息后，派出了几队人马到河北保定考察，得到的回馈基本上都是“可以做”，不仅可以让新希望借壳，而且宝硕做塑料深加工，有很好的产业延伸性，从实业角度考虑也是可行的。几轮接触后，2008年5月21日，河北保定国资委与新希望集团签署了重组宝硕股份的战略合作协议。

化工不是刘永好的主业，他也无意将化工做到行业最大，而且在重化工行业，发展情况也远非个人意愿所能左右。因此，将资本证券化是他最好的选择。

无心插柳闯入能源

在多年的投资生涯里，能源问题从来都是刘永好关注的。进入能源却是无心插柳，一个主动上门的项目谈出了机会。

贵州毕节政府和一家当地公司找到新希望，希望合作磷的项目。他们的想法很直接，因为新希望是以饲料为主业的公司，所以希望合作磷酸氢钙的项目。但无意中竟聊到这家公司手里有煤化工的项目，就在贵州偏僻的毕节地区。刘永好来了兴趣，马上让化工公司在技术上一等一的好手沈明到毕节一探究竟。沈明到了贵州就兴奋了，他发现毕节的煤竟然是白煤，从化工的角度，这是一种极其优质的煤，“都可以做化工煤了！”沈明的兴奋显然影响了刘永好，他开始对毕节



的项目进行全面考察。

贵州的确是藏在深山里，宝贝多却不为人知。在中国只有贵州省既有煤资源又有丰富的水资源；而且，贵州距离中国缺煤的地区——东南沿海非常近。新希望还得到信息，贵阳到广州正修建一条高速铁路，客货双用，2015 年就投入使用了。这个铁路通了以后，偏僻的毕节会成为一个去往南部的通道。最诱惑的是，贵州的煤资源几乎还是原生态。因为交通一直不便利，贵州的煤除了浅表层被民用所开采，基本没有人动过，数量之大在其他地方是找不到的。

“我觉得这种项目也只有新希望才能发现它的价值。”当时的投资部负责人张涛很自信。

对于毕节政府来说，如果仅仅是对煤感兴趣的企业，政府也是不愿意把自己的资源拿出去的，而新希望是以化工为先导，开发煤制甲醇和煤电一体化的项目，加上新希望和刘永好在贵州一贯的好名声，刘永好顺利拿到了这个项目。“你们是实实在在来投资的”，政府的人最欣赏的就是新希望这一点。而且，贵州政府非常慷慨，配给了新希望几亿吨的煤，做化工的同时，煤也可以出售。

新希望的毕节东华新能源有限公司就此成立，一期工程新希望将投入 8 亿元，这个项目在建成后预估年产值将可创 10 亿元。

在贵州的项目应该说除了商业运作本身，还有更令刘永好愉悦的地方。从 1994 年的光彩事业开始，刘永好对贫困地区的投资一直“放宽尺度”，在刘永好的投资地区里，除大本营四川外，云南和贵州占了很大的比重，在云南的投资几乎涵盖了刘永好所有的产业模式：化工、乳业、房地产、饲料……贵州的项目则在单笔投资的金额上排在刘永好投资的前几名。

这样的特点，使刘永好的投资增添了别样的色彩，更凸显了他个人的商业价值取向。刘永好这份多元化的考卷试题越来越多，这是新希望的机会，同时也是巨大的冒险。

乳业慢慢来

从金融到房地产再到化工，刘永好已经开始让公众习惯他身份的不同侧面，他在几个行业之间游刃有余，这让大家都不知道刘永好下一步将会突然出现在哪个领域。对于刘永好来说，进入某个行业或某几个行业，只是他作为商人追求商

业利润的本能之举，本分之事。但是，这还是让人对他的产业结构布局产生了疑问，尽管他一再表示，农业、饲料业会一直是新希望的主业，其他副业的发展并不会撼动饲料业的主业地位。可是由于饲料之外的行业太过耀眼，更多人认为刘永好在远离农业，因此，好几个行业“大王”的帽子被戴在了他的头上。

也许行业“大王”的头衔从另一方面肯定了刘永好在商业上的能力，未免不是一个好称号。当大家都对所谓的企业多元化持狐疑态度时，刘永好用非常实际的数字和公认的“称号”证明，他操盘的多元化对新希望的发展是一种助推力而没有成为包袱。不过，这种多赢的局面给刘永好的产业结构蒙上一层层神秘面纱：在饲料之外，如果金融纯粹是一种投资行为的话，那么无论化工也好，房地产也好，刘永好似乎都只是浅尝即止，这两个产业的规模，无论如何都不能与饲料业相比，不足以占据“第二主业”的地位。而就刘永好本人的愿望而言，拓展多产业道路的初衷除了赚取利润，更重要是为了找寻集团的“第二主业”。

这种局面注定刘永好要继续寻找。

进入21世纪，有一个产业获得高速度发展，那就是乳业。乳业是三十多年来我国食品工业中公认的发展最快也是成长性最好的产业之一。我想，这是刘永好选择乳业的原因之一，另外一点是，乳业和饲料业息息相关：乳业的奶源来自养殖业，而养殖业在很大程度上依赖于饲料业。因此，刘永好把眼光投到乳业上显得非常自然。当刘永好把自己的想法告诉集团的中高层干部时，难得地获得了一致支持，特别是一众从国企出来的高管们：黄代云、宋祖慰等，从饲料业到乳业，新希望的管理层看到了一条非常清晰的产业链，这样的扩张必然带来巨大的产业空间。而且他们也看到刘永好的思路非常清晰：第一，乳业关联到千家万户，是最能实现一个企业的社会理想和社会责任的行业；第二，乳业的产业前端在农村，和新希望的主产业饲料能够自然结合，符合新希望将自己定位于农业企业的格局；第三，乳业和饲料业的客户有交集，那就是农业养殖户，因此，这个产业链对于新希望的人来说并不陌生。所以，乳业当然是刘永好非常不错的选择。况且，新希望农业股份资金丰裕，公司总资产由1998年上市之初的1.5亿元发展为2001年的14.1亿元，做一些有效投资以效股民，何乐不为?

产业方向定下来，下一步就是怎么做的问题了。乳业对新希望来说是一片空白，要进入乳业，途径无非两条：自建新工厂或者并购国有工厂。彼时正是国退

民进的大潮，在消费品产业上，国有资本在大量退出，国家提倡民营资本大量介入。就像1993年至1994年间难得一遇的机会一样，大型企业、民营企业此时在某些行业拓展疆土正当其时。

第二种途径对刘永好来说熟悉得不能再熟悉，希望系90年代前期的工厂大部分都是通过并购的方式获得。这种途径的优势非常明显，那就是能利用国有资产的一些固有资源，比如设备、人力、政府资源等，但同时它的麻烦也很突出，比如民营企业和政府打交道过程中的一些低效率事件，比如原有人员的管理问题。自建工厂有人员、设备的长处，也有缺乏品牌积累的劣势。

而就乳业特点来讲，奶源是非常重要的环节，国有工厂一般都有自己经营多年的奶牛场，在奶源上有一定保证，而自建工厂要么只能收取散奶源，要么自己建设奶牛农场，但一头奶牛从出生到产奶要26个月，这个时间成本是很难支付的。同时，国内一些老的乳品厂在当地具备一定品牌影响力，这对并购过来之后的销售是有极大帮助的。

因此，刘永好将战略方向定在并购国有老厂这条途径上。“国退民进，大量的工人失业，我们重组国有厂，也是企业社会责任的体现。”黄代云说。

曾经有一个针对企业家的调查，“当你具备并购实力时，你首先想到的是什么？”调查结果是：62%的人首先想去兼并国有企业；10%的人想去兼并民营企业；14%的人想去兼并其他企业；14%的人表示目前还没有想到这个问题。在调查过程中，大多数企业家认为兼并国有企业尽管程序繁杂，但可合作的渠道比民营企业多，也更可靠。对民营企业的兼并和合作，一些企业家认为：手续比国有企业简单，但留有的隐患却很多，特别是账目的混乱和人员的复杂性。由此，想先去兼并国有企业的人占62%，有一定的现实性和合理性。

第一个目标是四川洪雅的阳平乳制品厂，这是四川当时排名第二的乳品厂。但当时著名的伊利集团已经看上了阳平厂，而且据说合同都拟定了，伊利盖了章而阳平厂还没盖章。所以张涛带着人到阳平乳业时遭遇了极冷的场面，“简直是爱理不理”，但张涛不死心，他坚持约对方的总经理谈一次：“10分钟就可以了。”阳平乳业的老总拗不过张涛，见面了，张涛死咬着对方：“你们不做就算了，但你无论如何要给我一个不和新希望合作的理由。你如果能说服我，我们握手再见。”

对方有没有说出这个理由已经不重要，因为最后的结果是阳平放弃了和伊利的协议，与新希望达成合作。事后阳平乳业的李总经理说：“新希望那帮人的认真劲头儿还是让人很感动的。”

新希望最后说服阳平乳制品厂的有力理由有五个：一、价钱，伊利出多少我们出多少；二、伊利的计划是要抹掉阳平的牌子，将阳平厂发展为生产基地，新希望会保留你们辛苦经营的品牌；三、新希望是农字号企业的龙头，乳品厂的车间基本也是在农村，两家合作，是农业产业化的路子；四、新希望留用原阳平厂的所有管理人员；五、新希望是本土企业，实力、规模、企业文化等各方面都让人信服。

这五点着实打动了对方，2001 年 12 月，新希望投入自有资金 3850 万元与四川洪雅县的阳平乳制品厂等五家股东共同组建了四川新阳平乳业有限公司，注册资金为 7000 万元，新希望占 60%。

八个月后，新希望又控股了四川乳品市场排名第一的华西乳业，注册资金 5637.37 万元，新希望占 84.42%。

这两家在省内重组的乳品厂开创了新希望之后九家乳业公司的重组模式，最突出的特点就是：绝对控股 + 保留原有品牌 + 保留原优秀管理人员。

2002 年，新希望在乳业内并购工厂的速度快得惊人，刘永好再现了八九年前在饲料业内风卷残云般开疆扩土的迅猛。和上一轮重组不一样的是，这一次的起点定得更高，新希望在挑选重组对象时，一定是当地排名第一第二的工厂，这样挑选的好处在于省却了大量打造品牌的成本。

但是，既然是优质资源，也就不只新希望一家把目光投过去，在很多家工厂的谈判过程中，新希望都面临国内其他大型乳业企业的争夺，以从未涉足乳业的经历和已经成熟的大型乳品企业打抢夺战，新希望显然没那么轻松。

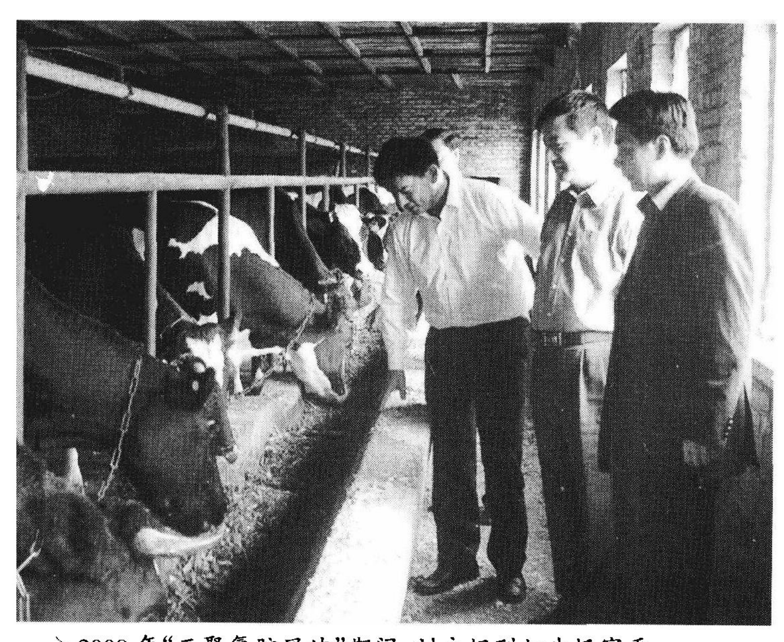
云南昆明雪兰乳品厂是一个典型的例子。当时光明乳业的老总——铁娘子王佳芬专门组建了一个工作小组坐镇昆明，志在必得。雪兰是昆明的老乳品牌子，不仅牌子响，而且实际利润高，拿下雪兰实际就拿到了昆明及周边地区的乳品市场。光明的优势显而易见：全国知名品牌、强势的管理团队、政府的大力支持——上海市一位副市长专门为此事陪同光明的工作小组在昆明工作，而上海与云南又是对口扶持的战略关系。

光明大概一开始没把新希望当回事，因为毕竟新希望是一个毫无乳业资历的企业，但光明的人很快就发现，这群四川人不是那么好对付的。当刘永好、黄代云和昆明市政府、雪兰乳品厂坐到谈判桌前时，刘永好抛出了一个问题：雪兰到底缺什么？

新希望的意思是，雪兰不缺钱，因为有政府支持；雪兰也不缺品牌，因为它已经是昆明及周边市场的老大了。雪兰缺的是机制，你们是引进战略合作伙伴，应该重点考虑能给雪兰的机制带来优势的合作伙伴。而且，最重要一点是，光明品牌的确强势，但这种强势带来的合作结果就是雪兰品牌被吞噬，而新希望是新兴品牌，不存在这个问题。

如刘永好所料，雪兰顺利与新希望达成合作。

截至2003年5月，新希望一共并购重组、投资了11家乳品公司。刘永好的朋友，万科股份有限公司董事长王石开玩笑说："古有八十万禁军教头林冲，今有八十万乳牛老板刘永好。"


→ 2008年"三聚氰胺风波"期间，刘永好到奶牛场察看

舞台已经伸展到刘永好面前，下一步就是看他的发挥了。新希望如何整合自己的11家乳业公司？即便乳业正在以平均每年9%的增长速度往前发展，刘永好也必须要找到自己的增长途径，才能分到这杯琼浆玉液。换言之，刘永好要找到自己在乳业的核心竞争力，毕竟，伊利、蒙牛、光明已经把行业平均速度提到很快。尤其是伊利和蒙牛，以品牌经营为先导，实现了产品销售的大幅度增长，市场也迅速地被覆盖。这个行业的迅速发展几乎改变了中国人的早餐结构：人人都爱喝牛奶了，因为便宜、方便。伊利和蒙牛的品牌先行策略成为中国企业最热门的话题，这两个企业也成为令同行艳羡的对象。

刘永好也面临这个诱惑。如果他选择品牌先导的策略，以新希望雄厚的资本

和他做品牌的天赋与经验，和当时的伊利、蒙牛、光明来一场乳业第二轮赛跑，应该不会输到哪里去。刘永好没有选择走这条路。在公众眼里，刚刚高调地东西扫荡拿下十几家乳制品厂的新希望，却迅速平静了下去。按黄代云的说法是，新希望乳业最开始的四年处于“装修房间、打扫房间、整理房间”的阶段。

新希望重组的11家乳品厂属于国营老牌城市型乳品工厂，它们的利与弊都非常明显：熟练的生产经验、成熟的地区性品牌——这是利；而体制落后、设备陈旧、观念落后则是明显拖后腿之处。最不同于几家新兴乳业企业的是，这些国营老厂基本上都拥有自己的奶牛场——在乳业，市场的竞争主要在于奶源的竞争，这是新希望拿到的一张王牌。

在这些条件之下，新希望采取的第一步是：在硬件方面，更新设备，翻新甚至重建工厂；软件方面，着力培养自己在乳业的人才队伍，更新企业文化。黄代云计划在三到五年时间进行文化整合和基础生产条件的调整，这意味着新希望又必须放弃中国乳业的第二个黄金发展期——如果说1998年起是乳业开始苏醒的时期，2002年后的几年间则是以伊利、蒙牛、三鹿为代表的几家乳业完成前期铺垫，开始发力并收获市场果实的时期。

“我觉得我们别无选择。难道我们也去冲品牌之战吗？那样只会导致恶性竞争。如果我们也品牌先导把市场打开，结果市场大了，生产跟不上，奶源不足，我们就只能不顾产品品质，只能跟着去抢奶源。最终结果能怎么样？如果那样，2008年那场三聚氰胺风波新希望就不可能清白地度过来了。我们可能比三鹿还惨，因为我们的基础还不如它。”黄代云说。

按照黄代云的理解，基础工作要做好，确保不出质量安全事故，这是食品行业的大前提，“我们是打着刘永好的牌子在做事，我不可以把这个牌子砸了。你想想看，如果三聚氰胺事件，刘永好被排上了‘榜’，后果会怎么样？但是，三聚氰胺事件上，我们完全过关，值得骄傲！”

刘永好似乎倒真的是有足够的耐心面对乳业暂时的平静：“我觉得要慢慢来。我们做的是产业链的工作，基础性的产业每个环节都要计划周密，来不得慌乱。我们企业有自己的做事风格，我看的是长远的结果。乳业我们才做了不到十年，现在是把土地弄肥沃，自然有收获的一天。”

第20章

刹车系统

这是我在饭桌上听来的对话。

“刘永好是能赚十块绝不赚九块半的人。”

“你的意思是他把钱看得重吗?”

“我是在肯定他。如果一个商人，不把钱看重，那就丧失了商人的本能。”

“你是说，这是他商业精神的体现。”

“当然，刘永好之所以成功，当然是因为他具有最地道的商业精神。”

一票否决

外界风传刘永好与毛振华谈了15分钟就决定了投资联华信托。8年后，作为当年刘永好金融助手的李晓东回忆此事，听到这个说法笑了：“这当然不是真的。刘总做事一向谨慎，15分钟太夸张了，只能说联华信托是他决定最快的一笔投资，只花了几天时间。”

快，当然是刘永好的一贯做派，而谨慎，大概是刘永好在多项合作案例里给手下、给对手最深刻的印象。他当然快，但只快半步。在外界看来刘永好的兼并

案、收购案五光十色，其实刘永好一直在启动着自己的刹车系统：他首先打开了自己的眼界，广泛搜寻各种商业机会，然后，当机会真正来临的时候，他开始不自觉地启动自己的“不”思维，逆向证明眼前的机会是否可行。

刘永好的手下都知道他的习惯，当公司面临一个新的机会时，或者刘永好有了一个新的想法时，求证的过程远远比决策过程漫长，刘永好会不厌其烦地找到各方面人士，自己查看各类资料，不急于作出决定。

在与成都化工合作华融化工时，这边厢黄代云与成都化工的有关人员商量合作事宜，那边厢刘永好更忙，他前后召集了三次技术和市场论证会。对于化工他是个门外汉，但不能永远是个门外汉，黄代云当然可以全权代表，但是，白手起家的刘永好，如果对这个行业不懂一二，他觉得都过不了自己这一关。而且，他的习惯是广开言路，然后自己综合判断，这是他多年的习惯，也是他不败的原因。这三次技术论证会召集了很多化工界的设计专家和市场专家，论证的结果是：中国市场每年对于氢氧化钾的需求在10万吨以上。刘永好放心了。

这是刘永好典型的做派。曾经做他金融助手的李晓东记得，当年为一桩收购案，在他力主立即收购时，刘永好却表现得并不着急，这让李晓东非常着急，他甚至把车停到了路边，给刘永好打了两小时电话做说服工作。放下电话后，尽管李晓东感觉刘永好有认可的意思了，但他还是不放心地给刘永好身边的几位智囊都打了电话，他说：“如果我要成功说服老板，这就是必须的，因为我太了解他了，他从来不会只听、只相信一个人的意见。”

刘永好不相信任何单个人的意见，这里面其实也包括他自己。这大概是他刹车系统里最让人激赏的部分。作为一个在商场鏖战多年的企业家，刘永好对各种商业机会显然有敏感的把握，而且，冲着他来的机会实在太多，刘永好显然没有冲动，他的办法依然是论证、再论证，开投资决策批判会，批不倒的才可能是好项目。

新希望的决策从来都是：刘永好不可一票通过，但却可以一票否决。

在新希望房地产事业的进展中，刘永好的刹车系统可见一斑。

1999年，锦官新城大获成功，这刺激了刘永好在房地产业进一步发展的打算，他当时的问题只在于：往前一步的幅度到底要多大？刘永好在两三年间迅速在大连、成都、上海、昆明、南宁等地拿到了地皮，从大连和上海开始，他已经

有了在全国开发房地产的打算和决心。从规模上讲，刘永好在短短两三年间就把自己的地产版图画出了一个预期的效果，准备工作一切就绪。很明显，全国的房地产开发商具备刘永好这样的资金实力的还在少数，加之他的几个成功动作，项目虽然少，但每一个都定位高端且销售理想——刘永好似乎已经让人闻到了“房产大亨”的气息。

刘永好真的要做房产大亨吗？是不是房地产最终会架空饲料在新希望集团内的产业地位，成为集团隐形的第一产业？刘永好到底会怎样推进他的房地产产业？

“新希望的总部是机头，确定方向和制定决策；饲料业是机身，处于核心位置；金融和房地产分别是左右翼，而其他投资是尾翼——即使失败了对全局损伤也不大。”刘永好喜欢用飞机来比喻自己的产业结构。

2001 年，新希望房地产业务的收益首次超过了饲料业务，这对于刘永好来说应该是极大的鼓励和刺激，房地产无疑正在成为新希望的重要产业之一。

可是，在锣鼓喧天的舆论之下，刘永好几年间的房地产进展并非大家想象的那样迅猛和激进，他推行的政策也远不如他在媒体面前宣讲的那样激昂。

大声量，慢速度

从 1996 年开始拿地，1999 年推出第一个房地产项目，到 2000 年间，刘永好一共只做了三个项目：锦官新城、大连新希望花园、上海四季全景台。到 2003 年，新希望地产成立六周年时，一共也不过做了六个项目，除了上面三个之外，新希望地产的项目名单上也不过添加了成都锦官丽城、上海张江半岛科技园、成都锦官秀城。这样规模的房地产公司，在当时的中国比比皆是。

而刘永好似乎对新希望房地产产业的发展速度非常淡定，在新希望集团从事房地产的人都知道，有几个问题是刘总一定要亲自把握的：第一点，决定是否拿地。有关负责人会提供多个项目给刘永好选择，然后由刘永好来定夺。当然他一定不是闷在办公室用钢笔圈圈点点就算了，他的经理人们都比较怵的一点，就是基本每块地刘永好都习惯现场考察，而且他的问题比较多，一旦问题没有落实，没有确切答案，他一定会叮嘱手下人：“好好研究，然后告诉我。”在新希望集团内部从事房地产工作的人都知道，作为职业经理人尽可以大胆地向“刘董”

推荐土地，但是，有一点是肯定的，这块地买还是不买，一定不是经理人自己做主张。在投资发展层面，大家都习惯了批判性思维。

第二点，规划是刘永好一定要亲自把控的。一块地拿下来以后，做什么产品，产品定位和市场定位是什么，都是刘永好关注的细节。这一部分是刘永好非常自信的地方，他的市场感觉已经锤炼了将近20年，市场的需要是什么，他心里非常有底。在开规划会的时候，一般刘永好是听手下人先说，并且尽量让大家多说，而且刘永好会不断提问，大抵是“你是怎么考虑的?”“你的数据来源是什么?”最后，刘永好会把自己的想法说出来，“他的感觉是很准的，而且他的决定一般都很有道理，有很多数据支撑，我们很折服。”他的一位手下说。

第三点，在建筑产品的质量、外观内景的设计方面，刘永好也很热衷。这完全是他兴趣所致，不管是公司内部负责建筑工程的人还是请来的设计公司的设计人员，都比较喜欢和刘永好开讨论设计方案的会议，因为刘永好在这个时候会贡献出很多他在国外拍摄的“风景照”，他会逐张告诉大家他拍摄这些图片的原因——大都是因为建筑的一些细节。这是刘永好的爱好，每到一处，他都会关注当地建筑的细节，有感触的，他就举起相机拍下来——别忘了，他是一个几十年的资深摄影发烧友。在设计方面，刘永好不强求完全按自己的思路来决定，但一定要和他达成共识，有足够的理由说服他。

“从2000年到2003年，新希望在上海至少有十几个机会可以把握，这其中关键的机会有两三个。当然，对于这些机会，集团才拥有最终的决策。”新希望上海房地产公司负责人曾经对媒体说，这里颇有替集团遗憾的意思。实际上，在新希望开发房地产的历史里，有不少此类“令人遗憾”的例子，在房地产高额利润的吸引下，房地产开发商尽量多地拿地，扩大土地储备是行业内的共识，但刘永好似乎并没有那么热衷，如同上文所说，在六年间，他非常谨慎地守着自己的六个项目，拿地也非常有限。新希望集团参与土地拍卖时，大概是最不冲动的一组人了，一般在去之前集团内部的相关人会对这块地做深度研究，然后和刘永好商量，定出一个底线价。在参与拍卖时，一旦超过底线价，毫不犹豫抽身走人，土地成本，是刘永好考虑的第一或者说是最重要的因素。

刘永好向来懂得在什么时候自己是需要止步的。

1999年，全球知名《财富》杂志在上海召开了《财富》全球论坛上海年会，

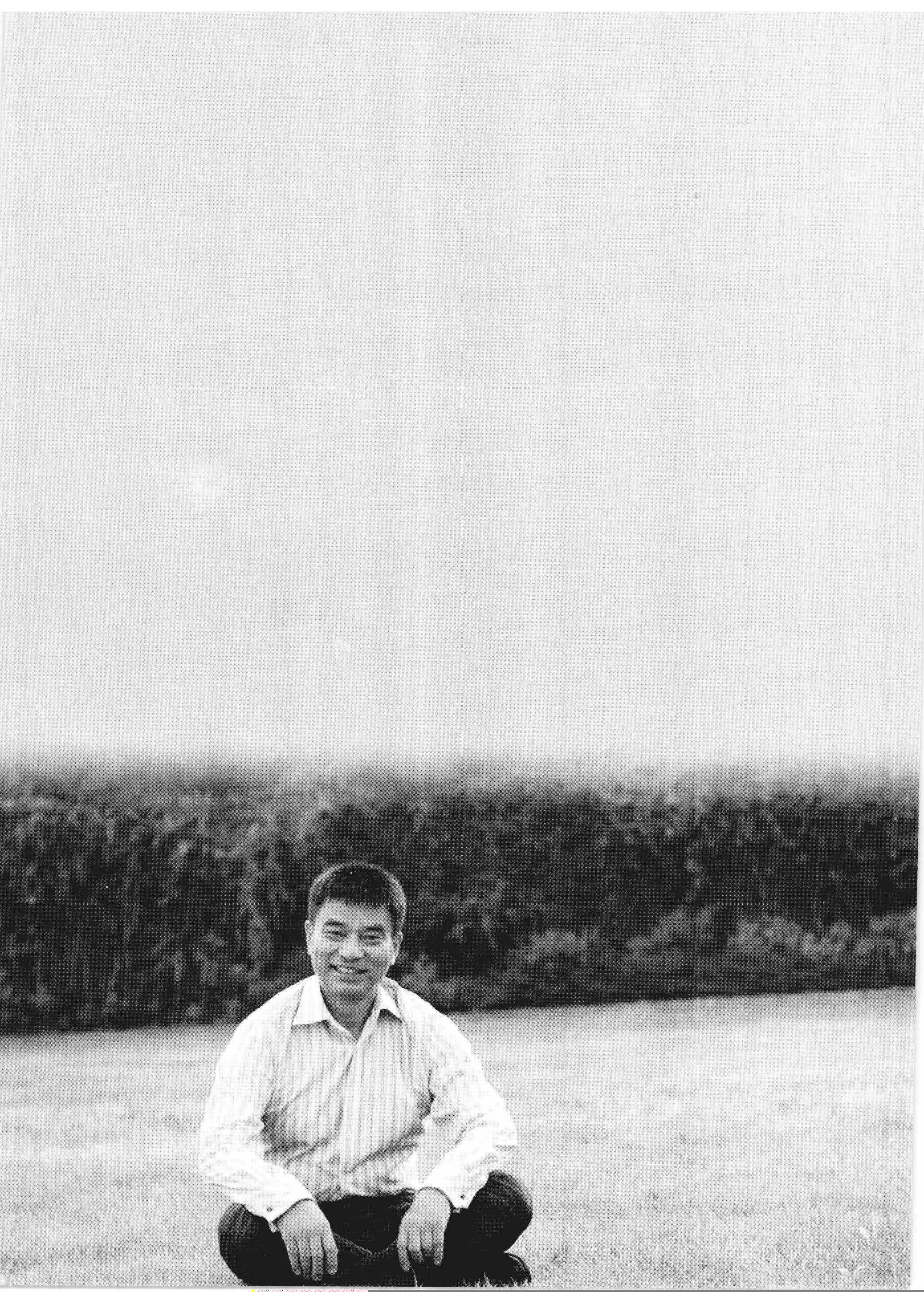


世界500强的企业家参加了这次年会。刘永好受邀在大会上做题为《企业家精神》的发言，跟他一起在主席台就座的是雅虎的杨致远和美国超级传媒大亨——CNN的泰勒，主持人是《财富》主编何奕。杨致远对刘永好说现在压力很大，他很担心。刘永好问他担心什么？他说，因为他只比别人早三个月，如果他不努力，很有可能被别人超过去，所以他必须很努力，很敬业地工作，争取再上新的台阶。刘永好后来说杨致远的这一“担心”让他特别受触动，联想自己在房地产方面的发展，刘永好用“如履薄冰”形容自己的感受。

由此，不难理解刘永好关于产业多元化的“有限”理论了。

第六篇

回归



第21章

曾经的多产业碰壁

成都，锦江宾馆灯光明亮的餐厅，刘永好刚开完一个会，因为要接受采访，于是在这里吃饭。时间已经是中午一点多，餐厅里吃饭的人很少，只有三两桌，非常安静。刘永好选择了一个背对着人群的位置坐下，这是他的习惯，在任何公共场合，他一定会选择一个别人不太容易看得到他正脸的位子，即便这个位子不太舒服。

餐厅里很安静，刘永好回答问题的声音也很小，这也是他的习惯，从来不善于高声说话。

邻桌的一个人一直在朝刘永好这边张望，仿佛认出了即便只看得到背影的刘永好。半晌，这个人走了过来，很恭敬地说："是刘总吧？我是××。"他随即递了一张名片，刘永好微笑着，很客气地接过名片，对方随即说："一直想拜访您，有个项目……"刘永好语气温和："你看，我在接受采访，要不，和我的秘书再约时间?"

"这样的情况太多了。"刘永好说。

在探询新希望的多产业发展道路时，笔者一直有一个疑问是：刘永好的运气为什么总这么好？无论是他的战略投资——金融，还是产业投资——房产和化工，他基本上没有失误过，都是在刀尖上跳舞，刘永好几乎做到了皮肉不伤而且姿势好看，这实在比其他的民营企业幸运很多。

幸运的背后一定有必然的原因。刘永好是个行事做派非常快的人，就是吃饭也比别人快一拍。他在同事接电话处理有关他的事务时，甚至会着急得插上一嘴。——这当然是生活的玩笑。但是，刘永好的“快”的确贯穿了他整个的企业生涯。我们只需要看看他在中国民营经济发展历史上多少个“第一”便能了解他是如何地“大步流星”。他比更多的人先“背离”体制带来的束缚，大胆“下海”创业；他是第一个民营金融机构——民生银行的倡导者、发起者；他是第一批走出国门的私营实业家……

但是，他的“快”又富含了“谨慎”的含义，他积极探索，但更脚踏实地，所以，刘永好的快，只是“半步”，这个度的把握，正是他个人多年经营企业的成功之道。

所以，在刘永好进军多产业的道路上，“谨慎”二字一直伴随他的判断和分析。摆在他面前的机会无疑非常多，刘永好个人的品牌效应、新希望丰裕的资金和安全、良性的发展，自然会吸引众多的投资机会上门。在这种局面下，刘永好有丝毫的冒进思想，都可能会导致失败。多元化是一个多么敏感的事物，它可以造就李嘉诚这样的超级巨富，也可以推垮德隆、巨人这样的著名民营企业和山叶乐器这样的国际级企业。

刘永好当然谙熟这些经济案例，但是他必须做出选择：机会来临，要还是不要？任何人都无法在一件事刚刚发生时就预见它的结果，即便对商业运作熟练如刘永好。只是，同样是面对一个未知结果，一些人是“冒险”，一些人是“尝试”，前者大胆，后者谨慎，刘永好属于后者。他的手下都有一个共同的印象，当一个项目的提案摆到刘永好面前时，刘永好很少快速做出反应，他会咨询多个业内人士，反复听取别人的意见，一丝不苟记下每个人的意见，对每个人的建议都不动声色，只是非常认真地记下，然后，在某一天，他会很平静地告诉手下他的决定。

也许正是这种广纳多方意见的性格，使刘永好避开了许多他自己性格特点和

经验积累中的礁石。他以最低调的姿态、最谦和的态度，聚合了众人的力量，使他在多产业发展的路子上走得顺风顺水。

但生活的逻辑总是这样，当顺极之时，遗憾和失意也应声而来。2002 年至 2004 年间，刘永好在自己多元化的康庄大道上遭遇了几次滑铁卢，这几次失意在很大程度上改变了刘永好对于产业结构的考虑和安排。

失意宁波钢铁

2002 年，刘永好去了一趟德阳，他曾经就读中专的城市，看到了一片萧条的景象。刘永好很感慨，这当年是一个多么威风的城市！德阳当年国企林立，重型工业的大工厂给德阳带来一种不言而喻的优越感，而刘永好现在看到的却是工厂衰败、不景气、死气沉沉。

刘永好后来对二哥说："我觉得一点都不用悲观，中国城市化的进程加快，必然对基础材料需求巨大，像钢铁、铝这样的有色金属，这些能源完全被国企垄断，但国有企业机制不灵活，效率低，竞争力很弱。这正是机会。"

两兄弟有一个共识，如果有机会，应该进入这些行业。因为这些重化工业的入门门槛很高，一般的民营企业没有这个实力。尤其是钢铁业，因为投资巨大，根本没有民营的企业。

刘永好有了这个认识，就有意对这些行业和企业开始关注和研究起来。从自身来看，新希望也具备了进入这个高门槛行业的条件：现金流好，负债率低，投资民生银行已经有了很好的收益。

刘永行考虑到了宁波，宁波是华东重要的港口城市，具备大进大出的条件，而且宁波又是华东经济最发达、加工能力最强的城市，对钢铁的需求甚大。刘永行和刘永好有一个朋友叫张志祥，民营企业家，唐山建龙实业有限公司的董事长。张志祥以做钢铁实业起家，此时正计划在宁波建厂。宁波北仑港建设钢铁基地的计划已经有一百年历史了，孙中山先生在《建国方略》里就提及北仑港适合建设钢铁基地的种种原因。

据说宝钢也曾有意在北仑建厂，但一直有计划没有实际行动。张志祥非常敏锐地抓住机会，找到了宁波政府，希望以民营企业身份在宁波建设钢铁企业。刘永行也有意投资，刘永行作风向来果敢，他的行事风格是看准的事一定一做到



底，所以对宁波钢铁项目，他希望控股。张志祥当然不太愿意，对于宁波项目他寄予厚望，当然也要控股。于是，刘永行退出。

刘永好对控股不控股倒没有特别坚持，他自觉对钢铁不懂行，可以浅尝即止，但对这个行业他有基本的肯定。首先他非常相信张志祥的眼光；其次，他分析过了，宁波是全中国钢铁生产最好的位置，因为华东市场、江浙一带，经济飞速发展，对钢铁需求量非常大；第三，宁波周边除了上海有宝钢外，没有大型钢铁企业，浙江有一家国企杭州钢铁，但规模不大，并且在杭州郊区，运输条件和物流条件都差，没有发展优势；第四，政府的承诺也诱人：建设 20 万吨的码头——一个 10 万吨级的码头和两个 5 万吨级的码头，全部在厂边。

刘永好本有意多占股份，但之前张志祥已经与郭广昌的复星集团合作，作为第三家，刘永好最终只以南方希望的名义占了 10% 的股份。

但宁波建龙钢铁项目突然平地起风雷。事实证明，民营企业凭着一股子热情和干劲要闯国企垄断的钢铁行业这道“钢”墙铁壁，轻则鼻青脸肿，重则血本无归。2004 年 5 月，国家突然下达宏观调控政策，中央有关部门开始关注建龙钢铁这个项目，然后在一个月之内就派出了八个部委的联合调查组进驻宁波进行调查。原因是：国家发改委没有批准此项目，而且环保也没有过关；这个项目是宁波市政府批准的，但中央调查组的说法是：市政府没有权利批这么大的项目。

这实际是一个模糊概念。宁波是副省级城市，享受省开发区的权利，因此宁波市政府坚持自己是有这个权利的。但是，这已是无力而苍白的辩驳了。地方政府招商引资的心情和国家发改委坚持规范的心情一样迫切。

调查组的进驻对张志祥无异当头一棒。江苏常州的“铁本事件”刚刚过去，风头火势，难道宁波建龙要成第二个被叫停的“铁本”吗？

正是最紧张的几天，一日中午 2 点，刘永好突然接到电话：中央电视台要报道宁波建龙钢铁项目，马上就要播出了。刘永好出了一身冷汗，这件事如果央视一曝光，全国一关注，审查小组骑虎难下，这件事也就走到死胡同了，必然是“铁本第二”，而宁波建龙比铁本的规模要大出好多。

刘永好赶紧开始打电话，他调动了自己能调动的人脉和关系。他一遍又一遍对相关人说明：“第一，这个项目国家是批过的，有市政府和开发区管委会的批准；第二，这个项目的规模，环境保护，档次，现代化程度都绝对够标准；第

三，无论从区域规划的角度，还是从国家总体规划的角度，宁波都非常适合建钢铁厂。现在国家八个部委还在调研的过程中，还在写材料，没有结论。这个时候一旦曝光，那无疑就是宣判项目的死刑。”

“老兄，国家还没定性你就抢先报道说是违规建设，一旦项目被叫停，投资的上百亿资金怎么办？几千员工怎么办？银行几十亿的贷款怎么办？”刘永好问央视的朋友。

节目最后没有播出。

在刘永好看来，宁波建龙钢铁不属于违规，而是手续不够全面。但企业很无辜，因为无论宁波市政府也好，浙江省政府也好，都对此项目抱支持态度，从规则上来说，企业也完全没有越轨。

最后调查组的结论是：宁波建龙钢铁项目属于违规、越权审批上马的项目，在项目审批、土地手续、环保审批、银行贷款、外方资金、进口设备税等方面都存在违法违规问题。在处理意见上，由于宁波市政府和浙江省政府力保，2004年6月底，国务院责成浙江省对违规行为做出严肃处理。但由于宁波建龙项目本身符合国家产业政策，又毗邻极适合发展钢铁行业的宁波北仑港，加上宁波建龙项目已经投入大量资金，因此国务院要求浙江省政府对该项目进行重组。

2005年，国企杭钢控股宁波建龙钢铁。民营企业所做的工业化突围失败。刘永好也随之黯然告别钢铁业。

此处水深，请勿游泳——即便是涉水高手刘永好。

愤懑乐客多

“小王，我是沈总”，这是2002年王航刚认识沈建国时对方在电话里对他的招呼；“王总，我是老沈”，这是2005年年末对方的称呼。

三年里，发生了乐客多的故事。

沈建国在2002年是台湾投资的著名超市“乐购”的总裁。台湾人做百货和卖场的优势是很明显的：有从制度化公司里训练出来的职场风范，严谨、节奏快，面对大量文件激情飞扬，永远忙忙碌碌……而且沈建国的确有一种气场，他说话斩钉截铁，一切尽在掌握。刘永好对沈建国的欣赏和好感在2002年时是不言而喻的。著名的NTUC（新加坡职工总会）与DBS（新加坡星展银行）希望在



中国大陆拓展市场，建立大型超市，并找到沈建国作为具体操盘手，刘永好被这个组合吸引了。

NTUC 下面有一个职总超市，在新加坡经营得非常好，占到新加坡零售市场份额的30%多，有非常好的信誉和品牌影响力。对于中国市场，NTUC 一直有特别大的投资热情；而 DBS 是新加坡最大的银行，这是一个全方位的商业银行，不仅有银行存储业务，也有投资银行的业务。这两家公司碰在一起，产生了要在中国建立大卖场的想法。新加坡的企业在中国的投资总体是成功的，因此新加坡政府对这两家携手进入中国市场也非常支持。

他们就乐购这条线找到了沈建国。沈建国对这个项目也有很大的兴趣，并且愿意带团队加入，自己也投入资金进来做。这个组合看起来非常带有精英性：有着成熟卖场经验的 NTUC、具有强大资金运作能力的 DBS、成熟的经理人队伍。但是，当时中国的政策是大型零售卖场允许外资进入却不能控股，因此，NTUC 和 DBS 必须找到中国的合作伙伴。

NTUC 和 DBS 找到了刘永好。刘永好虽然对这个组合非常感兴趣，但他不冲动，他要找到自己做零售的理由。

之前去台湾时，刘永好注意到了“7－11”的模式，统一集团控股的“7－11”在台湾遍地开花，有非常好的市场布点，这个零售的终端对于统一集团最大的贡献就是带动了统一集团的食品、面粉类产品、肉食品的销售。新希望集团刚刚收购了一系列乳制品厂，在刘永好的计划里，新希望的农业产业最终要形成生产和销售的产业链，而这些肉、蛋、奶如果有一个稳定的终端销售平台，一定是构筑产业链时锦上添花的一笔。

“新加坡职总是公认在新加坡做得最好的，我专门做过调查。而且工会不是个人的，背后政府在支持。星展银行是新加坡政府投资的，不会乱来，企业制度也比较完善。台湾这个团队，据他们介绍每个都特别优秀。所以我们决定投资。”

合作的几方决定成立两家公司，一家为乐客多店面，一家则为实际控制国内乐客多超市供货与物流及运营的乐客多商业发展公司。前者用于注册牌照及面对公众，后者则实际控制乐客多的资金和运营。

乐客多店面因为仅仅是为了取得牌照，注册资本只用了100万美元，这个公司由刘永好控股50%。为顺利在中国打开市场，NTUC 与 DBS 将新希望推到了台

前。新希望在国内的名声可以为乐客多打开局面。

2002年底，乐客多商业发展集团成立，发展成立的初始资金为3557.5万美元。NTUC与DBS各出资1200万美元，新希望集团旗下的新希望贸易有限公司出资450万美元，中国银泰出资357.5万美元，台湾中阳集团老板张异昌出资325万美元，沈建国个人出资25万美元。

也就是说，在实际的运营公司，刘永好只占了12.6%的股份。这符合他的一贯作风：当一个行业不熟悉的时候，觉得它未来前景尚可，可以进去尝试投资，但动作幅度不宜过大。12.6%是刘永好可进可退的股份持有度。

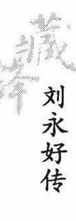
在乐客多的成立大会上，刘永好发表了演讲，这是NTUC、DBS及总裁沈建国竭力要求的。讲演完后，NTUC、DBS的负责人都和刘永好热情握手，他们说："你帮了大忙。""那天去了一千多人，"刘永好说，"大家都以为我是乐客多的大股东，是我开了乐客多，新加坡人只是参与。"

当乐客多第一家店在上海敲锣打鼓地开张时，刘永好没有想到接下来发生的事情会大大超出他的意料。

大概期望过高，不到一年，乐客多在上海、浙江、江苏开了七家店。但是，紧接着，问题就来了。管理严重跟不上，刘永好发现最基础的采购报表都混乱不清，采购采用的是电脑系统，但是，电脑系统却常常出问题，结果就导致账目出现差错和严重混乱。每次刘永好过问此事，得到的答复都是："电脑系统还没修好。"刘永好很气愤："一两年都修不好。"最令刘永好不满的是，首先他就不同意开店速度过快，而且最要命的是，有的卖场采取购买的方式，"按惯例应该是租，但是刚一开始钱多了就去买，连南京那么大的地下商场也全部买下来，花了两三个亿！"刘永好说。这太不是刘永好的做派了，但是，他的批评不被重视，因为他只占12.6%的股份。刘永好更加郁闷的是，尽管只占12.6%的股份，没有决策的权利，但外界都认为新希望是乐客多的大股东。

因为四处买店面，装修花费又比较大，很快就把投资的资金花光了，但超市还没有挣钱。于是，管理层要求增资扩股。两次增资扩股，刘永好都意兴阑珊地拒绝了，由此他在乐客多的股份由12.6%稀释为8%，最后为5%。

新加坡的投资方作为主要控股方和董事长、实际控制人，长年不在大陆，缺乏董事会应有的监控，在他们看来，给了管理层10%的股份，机构也完善了，



激励机制、约束机制都很全面，可以放手让管理层做事了，但管理层在问题频出后又出现内讧。这一切导致乐客多的问题越来越多，资金越来越紧张，最后到了供应商垫货后拿不到货款的情况。到了这个时候，新加坡方面着急了，采取了极端方法：重新派人组成管理层，但是积重难返，体系已经失控。“管理缺位，没办法了。他们还是太不了解中国国情。”刘永好分析说。

2005年10月，终于浙江台州的乐客多店发生极端事件。31日，几名浙江的供货商来到了乐客多台州店催要货款，商场经理肯定无法解决，于是供应商们开始从货架上取走自己的存货，虽然被保安及时制止，但下午3点以后，催要货款的供货商越来越多，并堵住了乐客多超市的大门。到下午5点左右，将近150名供货商涌向超市，不少供货商强行从货架上撤货。场面失控，店长不得不打110报警。台州“哄抢事件”发生后，11月27日开始，乐客多的绍兴店、柯桥店、余姚店、南京店、上海七星店以及宝山店均遭遇了来自全国各地供货商的哄抢。乐客多完全瘫痪。

媒体把矛头对准了刘永好，在公众印象中，新希望是乐客多的老板，他们也无法了解真正的股权成分，这使得刘永好非常无奈。一段时间，新希望农业股份的股价都被影响得节节后退，股民开始指责新希望：“你们在干些什么?!”就像王航所说，“新希望被绑架了。”

最后，乐客多资不抵债，宣布破产。新希望为此损失了两千多万。

“这件事我确实很冤枉，第一，我是想做产业链，能够有一个支撑；第二，我相信新加坡、台湾这些运作体系和团队，他们国际化的规范运作、激励机制、约束机制也相对比较到位，比较有经验，我对他们寄予了信任。其次我的教训在于，在乐客多的发展上因为持股少，没有太多的话语权，却又透支了新希望的品牌，非常不值。我们要把品牌搭进去的话，一定要有话语权，并且使用品牌应该是作价的。这些我都没有经验，是个教训。”

刘永好几年后回忆这件事，还频频摇头，可见教训之深。之后一次，有人提出自己出地皮、出贷款，用新希望的品牌，双方合作房地产项目，新希望占股30%。刘永好眼睛都不眨，拒绝了。“天上掉不下馅饼来。”刘永好说。

也许是宁波钢铁和乐客多事件的影响，有人称2005年前后是刘永好最为沉寂的时期。大概公众习惯了在各种媒体看到或听到刘永好的经济“大动作”凯

旋，而那一两年，刘永好的确少有过去十年的纵横之举，更多是在收拾类似乐客多这样的烂摊子。经历了十年高歌猛进的企业拓展之路，刘永好的确有必要静下心来整合一下自己篮子里的鸡蛋了。

农业、房地产、化工，金融投资，每一枚鸡蛋都在刘永好精心准备的篮子里滚动，刘永好面临的问题是在把这些鸡蛋放到自己的篮子里后，如何把小鸡孵出来。他有时会想起当年育新良种场的日子，那个时候，他和哥哥们曾经通宵达旦守着孵化的种蛋，看着小鸡出壳，然后，饲养，收蛋，再孵化。这很像做企业的过程，每一个环节都来不得马虎。如今，新希望的产业结构显然和当年孵化小鸡不一样，它考验刘永好的，不仅是要冲锋陷阵，更重要的是如何把产业结构整理顺当，整合，是刘永好的头等大事。

外界看刘永好是沉寂的，而刘永好自己体会的是压力和艰难以及千头万绪。他的人生，悄然进入下一个阶段……

第22章

又到了一个节点

刘永好一直对媒体说，他最欣赏的商人是李嘉诚。

李嘉诚在一次自我介绍的电视短片里，用两分钟的话道出心声：

“我是李嘉诚。12 岁我就开始做学徒，还不到 15 岁，便挑起一家人的生活担子，再没有受到正规的教育。当时自己非常清楚，只有努力工作和求取知识，才是我唯一的出路。我有一点钱都去买书，记在脑子里面，才去再换另外一本。到我今天来讲，每一个晚上，在我睡觉之前，我还是一定要看书。知识并不决定你一生财富的增加，但是你的机会就更加多了。你创造机会，才是最好的途径。”

顺势而为

2004 年，刘永好做了一件他觉得是那几年来最有意义的事：促成并推动了“非公经济 36 条”（即《国务院关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》）的出台。对民营经济史稍有常识的人都知道，这是中国民营经济史上非常重要的文件。这份文件再次明确了政府毫不动摇地鼓励、支持和推动非公有制经济发展的政策方针。

在20来年的商业生涯里，刘永好除了“著名企业家”这个身份，更著名的标签则是“民营企业家代表之一”“民营经济代言人之一”，他从最早的“光彩事业”，到几年后的“信誉宣言”，从深度参与民营民生银行的创建和发展，到“非公经济36条”，他做了许多为民营经济正名，争取民企权益和促进民营企业规范发展的事，他自觉自醒地成为民营经济阵营里面最善于思考和行动的一群人中的一个。刘永好的企业发展道路上，每一次大调整都多少和国家对民营经济的调整有关系。一方面，我们读到刘永好以自身的努力勤奋，顺应潮流，以柔韧之术把企业发展得安全、平稳而且规模壮大；另一方面，我们似乎也能体会在中国特定经济时期，面对随时可能变化的政策和潮流，一个民营企业家必须练就随遇而安的心态。

“非公经济36条”对于民营企业家阶层几乎是个充满曙光的文件，这份具有历史意义的文件来源于政协的一份提案。2003年，全国政协经济委员会主任会在讨论年度调研选题时，大家分头找了一些选题，作为全国政协经委会副主任的刘永好则力推把关于中国民企的现状和政策建议的调研作为本年经济委员会调研的主要任务。中国的改革、发展和市场经济体系的确立，民营企业起了非常重要的作用。现在中国的民营经济体系已经解决了超过70%的就业，提供了近一半的税收，并为中国经济的发展做出了巨大的贡献。但民企在快速发展的同时，仍有很多政策的制约、限制，如贷款难，融资渠道不畅；行业准入难，国企、私企不能一视同仁；税收政策不够公平；政府支持力度不够，政府职能转变滞后；私有财产权的法律保护不够等诸多制约非公有制经济发展的问题。刘永好提出这个调研选题，是希望国家出台政策，明确取消历史上形成的一些对民企不公平的政策和限制，从而推动民企更快、更好地发展。

2003年，全国政协经济委员会“民营经济调查组”成立，调查小组的成员除了刘永好，还有著名经济学家厉以宁、香港著名企业家郑家纯等人。本来大家推荐刘永好作为组长，民营经济的事，自然找一个民营经济的代表人物，但考虑这个调研是指向民营企业的，自己来做这个组长有失公信力，而且这是课题性的调研，涉及了许多经济学范畴的内容，刘永好于是力荐厉以宁教授任组长，因为厉教授学术水平高，在国内影响力甚大，于是，刘永好任了副组长。

北到辽宁，南到广东，调研小组走访了很多省份，广泛听取民营企业家的意

见，半年多后，形成了调研报告，刘永好记得很清楚，共 17 页，上报国务院。报告呈到温家宝总理处，总理很快做了批示，也是密密地写了大半页，而且是用毛笔字写的，显得非常重视。很快，国务院成立了一个由曾培炎副总理任组长的专题工作组，调查了解历史上国家对民企的相关政策和民企发展的现状。之后，总理又多次召开座谈会听取各方意见。仅仅一年之后，"非公经济 36 条"就颁布了。

这是一份具有历史意义的文件，就像刘永好的朋友林毅夫所说："民营经济等了好久盼来一个'非公经济 36 条'。"

对于民营经济来说，"36 条"最重要的意义在于：在创造民营企业与国有企业享有平等待遇的道路上，又往前大大地跨越了一步。

在此历程中，刘永好大概是最有感触的人之一了，从蜷缩在四川农村新津县顺江乡的育新良种场到规模庞大的新希望集团，刘永好几乎伴随了中国民营经济的一路风雨，特别在与国有经济产生交集过程中，从早期的饲料厂并购到后期的乳业兼并，刘永好以民营经济的身份屡次探路于国有经济阵营，其中的酸甜苦辣，大概只有他自己才能言说。

但他有属于个人的荣光，那就是，他一直是民营经济阵营里最安全最努力的那一列，在民营经济发展 30 年间，闪耀过后归于平寂甚至陨落的民营企业家占了很大一部分，民营企业先天的不足和后天的营养不良，使他们走得异常步履维艰。刘永好是个异数，他个人几乎没有摔过大跟斗，企业也没有患过大病，在各种风浪里，他闪身而退，敏捷地全身而出，率领企业走到了中国民营企业的前排行列。刘永好有一句经营企业的名言是：顺潮流而动，领先半步。这句平淡的话可谓刘永好几十年商业经营的经典概括。顺势而为为他和他的企业带来安全的发展环境，而领先半步则充分说明了他作为一个杰出商人的前瞻视角和行动。

笔者在写作本书时曾浮想，大概刘永好代表了川商的一种典型特质，那就是状似武侠小说中"峨嵋派"的功夫特点：绵里藏针。他内心是强大的，但他的表达方式却是温和的，很含蓄，很柔韧，那种力量是一种水的力量，一种水滴石穿的力量。这也是满嘴俏皮话的四川人的共同特点。

刘永好也是幸运的，幸运在于他一直站在农业的阵营。也许最开始这只是无意的选择，但仅仅在他和兄长们创业几年后，这就成了有意的选择。中国改革开

放就是从农村开始的，抓住农村的机会则是抓住了改革的机会。刘永好正是在农业上实现了财富的激增和事业的成就。在之后，即便农业产业的发展出现滞后，刘永好依然没有离开农业，即便涉足其他行业，刘永好的理论是，抓住其他行业的发展良机，获取利润，从而反哺农业。刘永好之所以这么坚定，其中的原因之一是，农业关乎老百姓生计，是民生国计，是一个替国家分忧解难的行业，民营企业固守这个行业，是一种姿态，很容易和国家社会达成发展的默契。而且，从治理企业的角度，刘永好从农业发展起来，一直保持农牧企业淳朴的风格和做派，对教育员工很有益处。起码，每个员工心里都有一个底线：不忘本。这正是刘永好的良苦用心。

从20世纪90年代末期开始，刘永好所处的饲料业，包括整个农业因为中国城市化进程的加快开始出现缓慢的发展步调，刘永好饲料产业除了在海外剑走偏锋，在国内几乎也处于有限的发展阶段。刘永好拿出了极大的耐心，他一方面把资金投入到各种金融投资机会和房产、化工等实业领域，一方面也拿出资金，扩展了一些饲料工厂。对于农业，他那时经常挂在嘴边的话是："三十年河东，三十年河西，我觉得农业一定会再迎来一个大的发展时期。"

从1994年开始进入民生银行，刘永好在经历了十年的适度多元化发展后，迎来了意义非凡的"非公经济36条"，这是刘永好的机会，也是所有民营企业家的机会。也许，又是刘永好发动大脑机器，有所动作的时候了。

减法法则

经过多年毫不疲倦、战斗力旺盛的"南征北战"，截至2004年底，刘永好的新希望集团旗下已有将近200家企业和工厂，刘永好每次走进机要室，大都有赶紧逃出来的欲望，因为太多太多文件要他这个董事长签字。而每个公司强烈要求董事长去开会的呼声也非常强烈，刘永好算了一下，如果每个企业自己都去，每家一年一次——基本上什么也别干了，整年都将陷入出差会议中。

刘永好的"减法法则"早已不能停留在愿望上，必须付诸行动了。

早在2002年前后，刘永好就开始表达自己对企业"加减乘除"的观念，在2002年初的全国"两会"期间，刘永好面对团团围住他的几十个采访机、录音笔说了一段话："面对全球化竞争，由于我们条件差，市场经济还在初级阶段，

民营企业还是小学生，所以我们就要学好小学生的基本功，学会加减乘除。加就是增加现代企业制度理念；减就是减去自己不必要的职务；乘是指弘扬品牌信誉，做好基础产业，同时进行资本运作，达到资本倍增的效应；除法是指除去民营企业的家族弊端，如不信任外人、不适应市场经济国际化的观念等。”

刘永好所谓“不必要的职务”就是他在每个公司所担任的董事长之职。事实上，在致力于建设现代企业公司治理结构的同时，刘永好就一直强调企业的所有权和经营权分离，这也是他多年来不断为集团培养、寻找人才的原因。从1995年开始，刘永好对人才的引进可谓不遗余力，虽然集团内一些老员工开玩笑说刘永好对于用人有越挫越勇的“顽强”，但经过多年的积累，新希望已然聚集了一大批专业人才。

到2009年笔者进入新希望集团采访的时候，大部分与刘永好不在一处办公的中高层们都有一个共同的感触：“好像很久都没和刘董联系了。”长则一个多月不打电话不联系，短则两周。这似乎就达到了刘永好的目标，在他看来，他的企业经营之路理想的途径是：第一阶段是提供管理，第二阶段是提供策略，第三阶段则是提供平台。——前两个阶段显然刘永好必须站在企业一线，而第三阶段则完全把舞台让了出来，放手让职业经理人去发挥。

就像刘永好自己所说，家族企业的老大难问题就是在用人上给予对方的信任到底能到什么程度，所谓的“不信任外人”，一方面来自于企业所有者的不开放心态，另一方面，也有来自一朝被蛇咬，十年怕井绳的心态。在新希望集团，在用人上也曾有伤脑筋的地方。最典型的一件，是发生在新希望旗下一家食品厂的老总身上。

这家食品厂是由刘永好和几个哥哥在1994年就在老家新津创建的，多年来兄弟四人共同持股，管理方面主要由三哥陈育新负责。2004年，兄弟四人商量这家食品厂的归属问题，决定还是采取刘家的做法：不偏不倚，公开竞标。虽然只是兄弟四人的招标，也还做得非常正规，有标底，有竞价。最后刘永好价高一筹取得了食品厂的控股权，食品厂从此隶属新希望集团。

之所以将这家食品厂纳入新希望，刘永好更多是从农业产业链的角度去考虑的，他一直有一个梦想，从饲料业延伸到养殖业的新希望，应该把这条产业链延伸得更长一些，肉食品深加工显然是这个链条的重要一环。

D是希望集团的老员工了，他几乎算是最早进入希望集团的一批员工，那时候刘永好四兄弟都还在一线，他们四人几乎就承担了管理层的所有职位，所以那时招到的员工都在基层。D刚进入希望集团时做驾驶员，但D是个很聪明勤快的人，脑子快主意多，很受刘家兄弟的欣赏，因此他们很快就培养D成为管理人员。食品厂在经历了几任总经理都不太理想的情况下，把D作为人才调任过去，几兄弟对他的一致评价是：内部管理做得很好。

D的确把工厂管理得不错，食品厂的确发展不错，成为全国知名品牌。刘家兄弟，特别是三哥陈育新给了他很大的信任，食品厂的所有人员都是由D来安排，激励机制、财务制度也全部由D说了算。但问题逐渐就暴露出来了，食品厂在快速发展几年后开始停滞不前，刘家兄弟一直希望这个食品厂能扩大规模，但D就是做不上去。三哥是出了名的推行人性化管理，对D最初的美好评价一直让他对D护爱有加。

但更严重的问题随即就出来了，D因为镇守工厂多年，与当地政府关系甚好，于是通过熟稔的政府关系，在食品厂旁边买下一块地，开起了另外一家食品厂，而他本人依旧在希望集团的食品厂任总经理，同时D动用希望集团的资源为自己的工厂做事，关联交易越来越多。

毕竟都在四川省内，这很快成为公开的秘密。当时主管食品厂的陈育新仁慈为怀，总是念及D以往对公司作的贡献，一直不忍下决心处理D的这种让任何企业都不能容忍的行为。直到刘永好接手食品厂后，才下决心要处理这件对于很多中高层来说简直有点“骇人听闻”的事。

刘永好谈到自己和几个哥哥的管理特点，说：“二哥令行禁止，非常严格，管理制度执行得非常好，我相对人性化一些，可能没那么硬朗。”在处理D的问题上，刘永好还是“人性化”为主。他亲自找了D谈话，也让下面的人找D谈话，中心意思无非几点：一、肯定D前几年的工作；二、对D任命的干部，原则上不动；三、财务总监要换掉，并要严格实行新希望的审计制度，并且实行向总部归口汇报制度和预算制度；四、建议D卖掉自己开的那家公司，消除关联交易。刘永好措辞很客气：“还是希望他把那个公司卖掉。我们不允许职业经理人又在外面开公司。”

这样的温和处理出乎很多人意料，因为很多人都觉得，刘永好一定会让D马

上走人。但刘永好没有，他甚至很耐心地听完D对他开价——D说可以卖掉自己的公司，他希望是新希望集团来收购，然后，他开了个天价，"不现实。"刘永好当然不接受，然后D就说一年之内把公司卖掉。但是，一年过去了，他并没有卖公司，相反还在不断扩张，以至于市场上都认为，他的公司是隶属新希望的。

到了这个时候，刘永好下了限制令：要么处理公司，认认真真做食品厂的总经理；要么离开公司。

D选择了后者，并对刘永好表达了自己的愿望：他感谢希望，希望走了以后还是"希望"的人；另外他也承诺不挖走一个高层管理干部。但实际上，在一年之内，D把自己提拔的几乎所有高层全数带走，对这件事刘永好自始至终都没有下属们表现得激愤，也没有提起诉讼——本来完全可以。他一直强调此事要"软化处理"："考虑到他是老员工了，历史上对公司作出过贡献，不要去说他好不好，我们做到了按原则办事，这就够了。"

刘永好对这件事有很深的感触："我们实行所有权和经营权的两权分离是对的，但是，充分授权和重大问题上董事会的决策权以及审计监察纠偏权，这三者要结合。"

笔者之所以这么喋喋不休记述这件在新希望历史里并不算重要的事，其实是想传递一个"观感"：刘永好的减法，其实并不是那么好做的。他的减法意味着完全授权，而这个完全授权，需要他自己提前做许多工作：完善制度，完善董事会的决策过程。

但刘永好毕竟是"顽强"的，他一再把信任给手下。在新希望的中高层里几乎都实现了高度授权。在笔者的采访里，他的大将们大都个性鲜明，而且谈话立场非常客观，对新希望及刘永好个人，都有非常理智而且不乏大胆的评价，这一点，于一个家族企业是少见的。

刘永好在把自己的职务减到只任三家公司的董事长后公开表示："还要减!"新希望两权分离开的完善过程，实际上就是刘永好做减法的过程。而这个"减"，实际上也为刘永好带来了"加"，在他卸去一些董事长的日常事务之后，刘永好得以到处走走看看。刘永好和自己的朋友王石不一样，王石的减法为他带来登山的时间，虽然王石建议他应该发展一下爱好，比如摄影，但刘永好依旧改变不了几十年从创业时就有的"工作思维"，因此，他的"走走看看"给他带来

的依然是无数项目上的合作机会和新的商机。

当然，李巍也非常高兴他做减法，起码她与刘永好一起带着小儿子DD包饺子的机会将多很多。DD已经逐渐长成一个时常面带微笑的小男生，他很活泼，天生就擅长和成年人打交道，这太正常了，他的世界里从来都充满着比他起码大20岁的人。所以他从来不惧生，刘永好出席一些活动的时候，偶尔也会悄悄带他出席，在某个角落，他跟着爸爸的手下坐着，到刘永好出场，他就会大叫一声："爸爸出来了！"这时，刘永好的下属会赶紧捂住DD的嘴。

家庭生活对刘永好来说也是一个遗憾，尽管他尽量增加与家里其他三个人的相处时间，但毕竟大部分时间给了工作。他开玩笑说："我炒一盘回锅肉出来，如果大家都喜欢吃，我简直比多挣多少钱都高兴。"

女儿刘畅在集团里一直以学习的低调态度出现，她和母亲有一个共同的特点，就是对父亲手下的职业经理人们礼貌有加，沟通很顺畅。对于刘畅来说，父亲的减法原则更有意义，在所有人都在揣测她是否要接父亲班的时候，刘永好致力建设一个强大的职业经理人队伍的事实冲淡了大家对这件事的强烈兴趣，有一个坚固的法人治理结构，有一个稳定的职业经理人制度和队伍，刘畅所谓的接班或不接班，已经意义不大了。

第23章

最有价值的一次收购

所有对刘永好了解不多的人都觉得他是个比较“土”的人，新希望集团的人都知道，其实刘董是个时尚的人，最关键的是，他是一个善于接受新生事物、善于学习的人。

2007年，刘永好对大家都用某一款手机很是好奇，他对集团办公室的同事说：“给我也买一部好吗？”然后提了要求：“不要买水货”“不要买太贵”“要黑色的”……这位同事接了“指示”，回身到电脑前上起了淘宝网，找到了一家成都卖这款手机的店，经过比较，觉得价格合理，信誉也比较可靠，于是下了订单，网上付了款。半小时后，这位同事告诉刘永好：“已经买了。”刘永好一副“你开什么玩笑”的表情说：“我看你都没出过门，你哪里去买了？”同事很认真地告诉他：“就是买了，一会就送货来，还不贵。”刘永好惊奇地问：“你怎么买的啊？”这下轮到同事不解了：“淘宝啊？你不知道吗？”

从此以后，刘永好成了网购爱好者，每次买东西，他都提醒同事：“你上网看看嘛！”

新希望集团下属的美好食品厂有一种火腿肠产品，叫“囧囧肠”，这个品牌

名当初曾遭到刘永好的极大反对："都没听说过这个字，消费者怎么能接受这种生僻字！"员工中有年轻人告诉刘永好："不会的，刘董，这个字现在网络上很火的。"刘永好说："是吗？我要调查一下。"据说刘永好回家问了一下自己的小儿子，第二天回公司就开心地告诉同事："批准！就叫囧囧肠！"

那个传说中的六和

六和大概是刘永好的加减法做得最好的一个例子了。在笔者的采访里，几乎所有人都众口一词地评价新希望和六和的合作是"刘永好最有价值的一次商业合作"。起码有一点是肯定的，这次合作，是著名的新希望和著名的六和的强强联合。

六和集团在山东民营企业里也属于一个美丽的传说，这个 2008 年年营业收入为 322 亿元、在青岛的企业排名里仅次于海尔、海信、青岛钢铁的企业，仅仅创始于 1992 年，而且，和希望集团一样，他也"出身无名"：从山东淄博开始起步。

张唐之、张效成、黄炳亮是山东莱阳农学院的同学，张效成和黄炳亮是 77 级的同班学生，张唐之则低他俩一级。三人在大学期间都是学生干部，由此认识。大学毕业后，张效成和黄炳亮留校任教，张唐之则到了淄博饲料公司工作。1992 年，已经担任淄博粮食局副局长兼饲料厂厂长的张唐之下海，在淄博创立通达公司，专做饲料代理。过了一年，黄炳亮和张效成下海，与张唐之并肩战斗，这时，他们开始准备做自己的饲料品牌。

老员工们都还记得那段创业岁月，在淄博的时候，三个创始人和员工们一起在食堂围坐一圈吃饭——最开始的记忆无论怎么充满劳累都是快乐的，六和的淄博岁月也是如此。张唐之、张效成、黄炳亮三人在创业时都已经具备丰富的工作经验，对于企业未来的发展，他们有梦想，也有现实的打算。

1995 年，三人积累了一定资金，酝酿着将企业搬出淄博。于是，1995 年，通达公司正式成为六和集团，从淄博搬到了青岛。

许多成功的企业家在回顾自己的成功之路时都有一个二八比例：20% 的努力和勤奋，80% 的机遇机会。1997 年到 1998 年间，张唐之、张效成、黄炳亮迎来了人生的这 80%。山东的饲料行业在这个阶段迎来一个黄金时期，张唐之、张

效成、黄炳亮迅速地开始启动预混料，然后是全价饲料，利润率几乎超过了20%——尽管晚了希望集团十年，但六和在千里之外的北方依然分到了饲料高利润的一杯羹。

张唐之、张效成、黄炳亮过人之处在这个时候显露出来，在行业狂热的利润下，他们提出了三大战略：微利经营、密集开发、服务营销。微利经营？公司许多人都非常不理解，老板傻了吗？这是行业的利润，纯粹是不拿白不拿。但张唐之的观点是，如果这个行业再不微利，就要走向畸形了，因为饲料的下游是养殖户，暴利的实现必然是以损害终端利益为前提的，而终端伤害了，实际上是断后路。因此，六和提出把利益让出来，给到终端养殖户，让实在的个体得到益处。而且，饲料的暴利必然引致行业的拥挤，当这个行业挤满了疯狂求索利润的人，蛋糕就那么大，自然分得就少了。

事实证明六和的确有先见之明，仅仅半年后，有媒体就登出了山东的饲料行业分析：饲料微利时代的到来。

而密集开发则是六和的开创性之举。在山东境内，几乎平均每隔20～30公里就会有六和的一间饲料厂。六和的意图很明显，为用户缩短运输距离，节约运费，厂与厂的距离其实不是一个简单的空间距离，而是一个市场距离，六和用密集开发的方式把自己的市场距离做近了。

密集开发带来的另一点就是服务的提升。六和历来注重服务的价值，这几乎是六和发展的一条主线。六和的服务是很具体的服务，六和的领导带头做榜样，比如，上门帮养殖户改善养殖环境，上门之前，自己先到市场买把刷子，卷起袖子去帮助养殖户刷猪食槽、鸡食槽。

六和的服务营销后来逐渐形成了一条龙的营销，从帮助养殖户购买优质的鸡苗、鸭苗、猪苗，到全程的所谓保姆式的八位一体服务营销，可谓全程360度服务，由此六和将终端用户紧紧捆牢在自己身边。中国的饲料企业里，在用户和品牌的黏着度上，六和是比较高的。

而且六和善于引进人才，早在1997年六和就请到了后来任科技部农社司司长的王晓方做总裁，之后又有著名的学者型管理者陈春花出任六和总裁，这些人的任职为六和不断带来新的经营理念和管理思路。

到2005年，六和已经发展成为业务包括饲料、屠宰加工、养殖、贸易等领

域的大型民营企业。2004 年，六和生产销售饲料 240 万吨，销售收入 75 亿元左右，即便六和在 2005 年之前只在山东发展，在规模上也已经拥有 50 多家饲料厂，销售收入直逼 100 亿元。

一个百亿规模的企业，一个从创业到发展壮大只有 13 年的企业，几乎是一个独立的巨人，但是，谁也没有想到，它会和新希望联系在了一起。

“蓄谋已久”的产业链延伸计划

就像急行军总是容易落下东西一样，一个高速发展的企业也总会留下一些这样那样的遗憾。六和在顺利发展十来年后，给张唐之、张效成、黄炳亮三人带来最大困扰的大概就是多年积累下来的大小股权问题了。张唐之一直有把六和的规模扩大的想法，因此，在发展过程中，因为贷款困难，他在企业内部和外部都拉了不少投资，这些大小股东有历史长的，也有历史短的。最大的问题在于，这些投资都属于比较随意的，都没有明确的认证，占多少股，或者如何回报，都没有说清楚——这是民营企业在摸着石头过河的过程中碰到的最典型的问题。民营企业在发展过程中，很多事情想不了回头，也想不了未来，只是闷着头努劲而已。

但随着企业规模壮大，这些问题的弊端就出来了，在利润日益丰厚以后，就面临一个大家如何分红的问题了。但是，如何分呢？当时的投资并没有说清股权。于是，分散的股权、不同时期的投资是否应该给予不同股份，都成了极大的问题，最后激励机制、股权制度有了明显缺憾，成了阻碍企业发展的大问题。

显然六和需要资金把这些问题干净利索地全数解决，同时六和正在高速发展时期，也急需资金做大做强。

六和的三大元老已经动心思要引资以求更大的发展了。正在这个时候，一件意料不到的事发生。张唐之突然重病，身体状况糟糕，萌生退意。同时，因为张唐之生病期间，想法发生了一些变化，在很多问题上与张效成、黄炳亮出现分歧，“股东之间如果谈不拢，公司向何处去，这也是一个很大的问题”——六和负责企业文化的张老师说。在张唐之强烈的退意之下，两位搭档同意了张的想法。

张唐之准备让出自己在六和的股份，彻底退出商场。这位一手创立了六和集团的强人，在身体状况的逼迫下，无可奈何选择了放弃六和。在六和董事会办公



室的墙上，挂着他说的一句话：“一切往好处想，一切往好处做，就会有好结果。”

于是，黄炳亮和张效成开始着手为六和寻找一家联合的企业。他们把目标锁定了新希望。原因很简单，如果要找一家企业来接手张唐之在六和占多数比例的股份，意味着这家企业将控股六和，这种情况下，当然要找优质的企业对六和的资金链、未来发展才有保障。而新希望是国内发展最好的本土企业，无疑是最佳选择。

黄炳亮和张效成找对了。刘永好也正有意寻找一些可以联合求发展的农牧企业。如果说六和是情急之下必须找到一家企业联手，刘永好则是“蓄势已久”。

2005 年前后，刘永好对中国的农业发展有过很长时间的思考。在经历了十年产业适度多元化的高速发展道路后，经历了各种胜利和失落后，刘永好觉得是时候考虑新希望的产业结构问题了，而他思考的中心当然是他一直的核心产业——农业。在过去的十年，刘永好一直坚信：三十年河东，三十年河西，农业一定会等到机会再次来临的时候。

在他数次的海外考察中，国外的大规模化农牧业给他很深的印象，国外的一户农户，可耕种的土地是上千亩，实际上相当于一个中型的农业企业的规模了，而且很容易就实现规模化生产和经营。美国农场主不过 150 万人，不足美国总人口的 1%，不足世界人口的 0.01%，却出产了世界三分之一的粮食，这就是规模化带来的结果。但是，中国显然不可能形成这样的产业局面。中国土地采取联产承包责任制，以每家每户为单位分给各个农户，人均只有一亩多地，一个耕作单位，或者说一户仅几亩地。但农民没有土地的所有权，因此尽管土地允许流转，但要聚拢几百亩甚至上千亩，企业需要和成百户、上千户农民去签订契约。这是一个几乎不能完成的工作，而且中国农民没有经历过市场经济，契约精神不足，契约在农村往往是最不可靠的约定。因此，在中国，依靠土地做农业规模化在当前是不太可能的，也就是说，在种植业方面，要做到规模化、企业化是不可能的。

刘永好作为政协委员，十多年来锲而不舍地研究并提案，希望政府就农民真正的土地使用权给出一些政策，允许农民对土地进行完全的自由流转。一方面，他觉得是为农业规模化提供前提条件，同时，也是为农村人口城镇化提供机会：

有了土地，农民可以流转土地获得到城市发展的资金或者抵押土地获得贷款，从而有机会从事城市里的职业或规模农业。

种植业规模化不现实，那么畜牧业应该是可行的。刘永好一直从事养殖业的课题。养殖业使用的土地相对少，而且养殖业可以集中工厂化，通过技术和投资，实现规模化。因为养殖业需要资金较多，要做到类似西方养殖业几千头、上万头的规模，都是有可能的。

而国外的养殖业往往都是产业链式的。现代养殖业改变了传统的养殖模式，把育种、饲料、防病、治病和市场销售结合起来，形成产业体系——这让刘永好看到了关联性。饲料生产本来就是畜牧业里面最重要的环节，畜牧业说到底是肉蛋奶产业，其中饲料在成本环节里占的比例比较大，几乎占了60%~70%，是畜牧业的支柱产业。而新希望经过20多年发展，已经成为中国最大的饲料企业，多年来一直服务于养殖业，新希望积累了不少示范厂、实验场，包括许多养殖业的专家，它已经完全具备了向养殖业的上下两端延伸的可能性，“而且，相对容易。”刘永好充满自信。

这个命题在2000年前后对于刘永好来说却不成立，也就是说新希望要在农牧业方面建立产业链的时机还不太成熟。在2000年前后，有一个很现实的状况是，大部分在国内做养猪产业的企业都折戟沉沙。认为中国地域广、市场大，有大量地方养猪而且猪肉可以出口，所以只要有技术，有资金，有品牌，养猪在中国一定赚钱的想法几乎一一碰壁。

为什么？结论很简单：在当时的猪肉市场，在养殖端基本以散养为主。农村很多家庭都养猪，特别是在四川地区，每家都有几头到十几头。家庭养殖有几项成本是可以忽略不计的：一、土地使用费；二、所谓的固定资产费——猪舍的建设成本极低；三、劳动力成本，因为猪的数量少，农户在家务劳动的间隙就完成了养殖；四、部分饲料成本也可忽略不计，家庭养殖在使用一部分饲料外，也用野生草、家庭的剩余粮食喂猪，成本几乎为零。——这几项指标决定了散养户的生存力：养猪就算不交易，也可用于积肥和杀年猪的自给自足。而企业以各项指标的市场成本对散养户的低成本，显然注定了败局。因此，2000年前后，很多连政府资助的养猪场都以闭门告终。

养殖业在2000年之前似乎前途黯淡，刘永好对农业产业化的梦想也只能停



留在国外考察、各种调研之余的梦想中而已。

然而，2000 年之后，形势发生了极大变化。随着中国加入 WTO，城市化进程加快，城市工业加速发展，中国成为世界工厂，工人的大量需求催生农民工的大量出现，大批农村青壮年进城成为农民身份的工人。在农村逐渐出现了这样的格局：老人、幼儿留在了农村，青壮年要么出外读书，要么出门打工。几亩地已经完全无法满足一家人的现金需求。“举个例子，”刘永好说，“1 斤大米才 1 块钱左右，1000 斤水稻才产 700 斤大米，收入也就是 700 块到 1000 块。每亩土地创造的价值只有一千来元，几亩地也超不过几千块钱。而出去务工一个月的话，工资通常都会超过 1000 块钱。”

城市经济的发展，推动了农村人口城市化的进程，从养殖业的角度来看，这直接抑制了农村散养户的存在，使大中型养殖企业的出现成为可能，市场优势从散养户转移到企业，定价机制开始发生变化。同时，农民工的大量出现，提高了城市肉蛋奶的需求量——他们从生产者变为了消费者，增加了这个市场的空间。而且，当生产端从散养转为规模化养殖模式后，食品安全得到保证，因为，规模化的养殖从种苗、饲料、兽药、防疫到屠宰、加工等各个环节统一管理，一条龙服务，整个养殖体系成为一个可追溯的链条，而散养户的数量和分布情况决定了产品质量不可控。

“养殖的发展机会来了。”刘永好非常肯定。规模化养殖到了有利可图的阶段，这是 2004 年左右，中国还没有一批大型的肉蛋奶提供企业，像样的畜牧企业也很少，刘永好决定提前动作，着手开始调整企业农业板块的产业构成。“我们必须加大在农业产业的投资和发展。三十年河东，三十年河西，我们等到了。”

2004 年 2 月，《国务院关于促进农民增加收入若干政策的意见》正式公布。这是改革开放以来中央关于三农问题的第六个“一号文件”，也是时隔十八年后中央就三农问题再次下发“一号文件”。这个“一号文件”以繁荣农村经济，促进农民增收为核心内容，被称为是“高含金量”的文件，其中最突出一条就是取消了除烟叶外的农业特产税。专家表示 1986 年以来，我国进入城市改革阶段，而第六个“一号文件”的发布，标志着我国的改革进入城市和农村互动改革的阶段。这意味着农村的经济发展重新获得了助推力。

历来有着敏锐触觉的刘永好迎来了这个大好局面。

在刘永好发展农业的历史道路上，有两条路使他扩大了规模：一是1992年开始的一轮对国有饲料厂的兼并，第二是90年代末期开始的一系列新工厂的建立。而时间走到2005年，国内农业产业的企业已经不在少数，各家自有各家的绝招儿。比如新希望以猪饲料为王道，而鸡饲料的鳌头则被正大占领。因此，刘永好判断如果新希望要在农牧业打造产业链，做一个大农牧企业，必须走联合求发展的道路。他需要联合几家在产业链上能与新希望打通的企业，当然，一定是优质企业。

六和是再好不过的对象。六和不仅企业自身发展得好，而且，六和以山东为基地，山东本身的地域条件也很吸引人，刘永好举了五点："第一，山东是玉米主产地，有原料优势；第二，距离北京、上海都近，拥有两个大市场；第三，沿海，有港口运输的便利；第四，山东经济相对发达，农牧产业在全国走到了最前面；第五，山东人办事诚恳、认真、实在。"

一拍即合

王航还记得新希望得到六和寻求合作这个消息是2006年元旦，刘永好正以家庭聚会的形式邀请了一些公司高层和朋友到海南度假。所有被邀请的人都享受到了刘畅的亲自接机和刘家的热情款待。正是在这种轻松的氛围下，恰好也在海南的黄炳亮认识了刘永好。当时的六和正处在张唐之重病、企业内部状况复杂的局面下，黄炳亮脑子里已经开始动了要将刘永好拉入六和的打算。

刘永好叫上王航一起去与黄炳亮见面，刘永好的笔记本在见面那天记录了很多东西，王航也一样。双方都明白了对方的意思，合作，只剩下以各种形式去推动罢了。

七天后，2006年1月8日，刘永好派出了一支队伍到六和去学习。通过学习，刘永好对六和做了细致研究，他开始掌握了方方面面的情况 。

2月，春节期间，在黄炳亮的联络下，刘永好与六和的各位股东见了面，张唐之正在新加坡治病，未能见到，而合作心情最迫切的却正是对做企业意兴阑珊的张唐之。

春节过后没有多久，刘永好拿出了双方合作的设计架构，六和方面的人都表示认可。然后，王航作为代表以非常快的速度谈下了新希望接手六和大部分股份



的价格。

3 月，双方签订了协议初稿。紧接着，刘永好见到了张唐之，签完了所有股权转让的协议。新希望接手六和 45% 的股份，另外 10% 的股份将拿出来用于管理层的激励。

4 月 11 日，六和新的执照发下来，六和集团的法人正式改为刘永好。从元旦初开始谈到领取执照，刚好 100 天。100 天，接手了一个资产 75 亿元的企业。刘永好又创造了一个奇迹。

一切都在静悄悄地进行着，当新希望与六和已经进行到谈价格的时候，另一个饲料企业也正派队伍在六和“学习”——意图不言自明。当 4 月 11 日尘埃落定，那个著名企业的老板突然飞到青岛，准备为收购六和的股份做最后努力，因为那天张唐之也回了青岛，他是专门为截张唐之作最后一搏的。刚刚在六和做完“天时地利聚六和，中华农牧新希望”演讲的王航去机场迎接了这位造访六和的客人：“X 总你好，我是新希望的王航。”场面可想而知，对方大吃一惊。

到了饭桌上，本想最后游说张唐之的 X 总明白大局已定。不过，毕竟大家都是商场老战士，X 总保持了风度，端起酒杯来到王航面前：“王总，我这次来就是专门来祝贺你们的。”

如此戏剧性的场面，刘永好没有出现。他此时正在家中与家人吃饭，李巍没有问他六和的事，刘畅也没有。但刘永好心里却是江山无限。他知道，新希望发展的新纪元来临了。

“港人治港”式的价值分享

从一个旁观者的角度看来，新希望和六和有很多天然的相同之处。两个企业的创始人都是白手起家，都有着从无到有的艰难创业过程；都是固守农业的企业，新希望尽管对其他行业有所涉及，但就整体格局而言，一直都是以农业为根本。在两家公司的管理层，都没有企业所有者的亲戚或朋友出现——在笔者看来，这是两家企业最大的共同点，这正是两家能顺利合作的关键，在都朝着现代企业制度努力的道路上，两家企业最终走到了一起。

还有一点是很巧合的是，六和的三位创始人中，有两位曾经做过老师，刘永好也曾经有过不短的教师经历。这个经历注定了两家公司都非常注重企业文化的

建设和对员工的培训，而且老板对员工有一种发自内心的师生般的情感，从而使企业像一座学校。这种学校文化融合在企业文化里，企业呈现出一种垂直的、单纯的向心力，也表现出低调的、淳朴的大气。

2009 年 9 月，笔者来到位于青岛的六和集团。距离海边不远的六和总部显得很安静 ，一部分干部到新加坡学习去了。不断的培训和学习是六和的传统，“培训是一种福利和管理。”一年一度的干部培训基本上都在新加坡举行，因为在新加坡有一个六和的海外培训基地，这是六和和新加坡远见公司共同成立的。之前在新加坡的培训都是和新加坡国立大学合作。一般这种培训的时间都在一周左右，六和的想法很简单：让干部们迈出国门开阔视野，长点见识。然后请亚洲范围内最好的老师给干部们授课，也考察新加坡当地的企业，看看别人是怎么管理的。基本上去过的人都有一个共同体会：“这七天对自己的影响很大”，也有共同经历：“没有旅游，都在上课。”

可以想象，在这样的培训文化下，六和本身的企业文化是如何的强势和个性化。新希望控股六和之后，面临的最大的问题大概就是企业文化的融合了。这是所有企业合并案例里最令人头痛的一部分，也使许多合并最终失败。刘永好接手过许多企业，但是，多数是国有企业，而拥有强势企业文化的企业并不多，六和算是“最”字行列的。

在六和内部，“六和”本身所提倡的“和、善、干、学”充盈在每个角落，尽管新希望农牧体系正在大力推广新的企业精神“新、和、实、谦”，六和也只有些微体现而已，六和拥有自己的企业报纸，拥有自己的企业口号，拥有自己的LOGO……六和保持了独立的姿态。

但我又听到一个女员工正叮嘱准备去买牛奶的同事：“买琴牌呗，咱自己家的。”——她说的是青岛琴牌，这正是新希望乳业旗下的公司。

刘永好在成为六和的大股东后只派出了一个总裁和一个财务总监，他自己当然是董事长。刘永好建议张效成做常务副董事长，抓发展，而黄炳亮作为副董事长可以联系技术和财务。张、黄二人均是科班出身，几乎参与了六和创业的全过程，对六和充满了感情，又是主要股东，有他们俩在青岛六和总部，刘永好很放心，他认为这是最好的搭配，董事会定下的战略有张、黄二人能很好地落地。根据刘永好奉行的减法法则，他只对六和的重大问题，比如战略、发展、干部等大

的问题负责。他把自己一直欣赏的尉安宁派到了六和任总裁，但尉安宁到六和显然没有与新希望的合作那么顺畅，一年后就辞职离开了六和。

在相关人猜测刘永好到底会派一个什么样的人接替尉安宁时，刘永好做了一个决定，从六和内部人才中挑选继任总裁。刘永好的态度很明显，他对六和的高层们说："港人治港能做好的话，为什么我要从外面派人来？"由此，在六和已经工作了五年的副总裁陶煦成为六和新任总裁。从尉安宁离任到陶煦就任，中间几乎没有过渡的时间，刘永好很快就调整了思路，顺应变化这一点。

陶煦在进入六和之前，曾经在正大集团就职多年，他是新希望集团、六和集团的高层中公认的PPT高手，思维逻辑性和对细节的把握都非常好。六和曾经空降过几任学者型总裁，而陶煦是最得六和文化精髓的一任。陶煦一路伴随六和的成长，以职业经理人的身份把六和打理得妥妥当当；又能经常拔身出来，冷静思考六和的未来和所处的大环境。在陶煦看来，六和经历了几个发展阶段：一是第一个五年的微利经营阶段；二是第二个五年的产业链延伸阶段，即进入肉食品加工、育种包括深加工的环节；三是聚合成长阶段，新希望入主六和，就是这个阶段，这是一种化学反应，两者结合产生的将是新的物质，更先进的物质；而未来五年，即陶煦所谓的第四阶段则是他所谓的"全产业链"的阶段。对于未来五年的计划，在"打造世界级企业"的新格局下，新希望—六和体系饲料的生产在五年后可能会达到年产2000万吨。2009年的产量则是约1000万吨，这意味着五年之后翻番。

"我们的基本思维就是领导行业的增长。"陶煦说，"刘先生他缺钱吗？他当然不缺，他还是希望做点事业。所以我们的发展首要的一点肯定是基于增长。"

这个基本思维是陶煦认为六和能保持增长的首要原因，第二个重要原因，他认为是刘永好领导的董事会懂得"价值分享"，就是与用户分享，与供应商分享，与员工分享。刘永好拿下六和55%的股份后，拿出了10%作为员工的激励股权。

六和目前有262家公司，新希望的禽类加工则主要由六和承担。六和加入新希望农牧体系，使之成为中国当之无愧最大的农牧企业，也是中国最大的饲料公司和最大的禽肉加工公司。

从2005年新希望入主六和，我们看到了这样一些数据：2004年，六和销售

额为75亿元；2005年，六和销售额为101亿元；2006年，销售额为103亿元；2007年，191亿元；2008年，激增为322亿元；2009年，接近400亿元。在解决了战略、资金、人才、科研等主要矛盾后，这些数字，彰显了联合的力量。当然，它也给了刘永好的“减法法则”更大的鼓励。

刘永好对于与六和的合作一直用词谨慎，他一再强调不要用“兼并”和“收购”这类字眼，而坚持用“联合”和“合作”。他几乎不怎么出现在六和企业内部的办公室，每年员工们只可能在总经理大会和年度董事会议期间能见一下这位老板。“港人治港”，是所有六和人形容刘永好对六和的管理方式，而对于刘永好而言，六和是他实施“减法法则”最好验证。



→ 对于六和，刘永好始终坚持的说法是“合作”而非“兼并”

2005年，刘永好致信张唐之，第一句话是：“如果没有事业雄心这个神秘的力量，六和不会崛起于齐鲁大地，新希望也不会绵延二十多年。”

“事业雄心”，大概最能诠释刘永好在商业征途上的一切经历，这种雄心是超越了赚取利润的一种商业精神，是民营经济在夹缝中智慧、顽强地生存、发展的一种力量。正是这种精神和力量，刘永好得以成就商业伟绩。而这种精神和力量，除了表现为一种勇往直前的冲锋陷阵，也表现为一种极大的控制力，这个控制力，不仅是对别人，也是对自己。

第24章

从“三农”到“五农”

面对刘永好的时候，我总想起卢作孚，这个让中国难以忘记的企业家。尽管时空相隔半个世纪，这两个同样有着巴山血缘基因的人都因为自己的商业伟绩名动中华。美国杂志《亚洲与美洲》某期曾经有文“卢作孚与他的长江船队”，写着：卢作孚是一个没有受过正规教育的学者，一个没有个人享受要求的现代企业家，一个没有钱的大亨。

这几乎是在说刘永好。

在刘永好的商业精神里，于最低的层面，有对利润当仁不让地争取，而在较高的层面，更多的是与生存环境达到和谐从而赢得商业的胜利。这种和谐，有退让，也有主动地把握，当然，也有诗意的发挥。

伊朗女作家西敏·达内希瓦尔在《彷徨之岛》中有一句话：“要走的路遥远又漫长，但不管有多少彷徨和迷惘，都必须走下去，因为重要的是理想。”

回望刘永好30年来与农业产业之间的守望，除了一个企业家对形势的判断以外，我更愿意用“理想”二字来概括二者之间的最终关系。如果说当年刘永好创业时进入农业有政策和大环境的客观因素，那么，当近30年的光阴过去，

当刘永好已经完成了一个企业家在财富积累、产业选择和管理方法等方面的使命，他在农业产业上的又一次激情绽放，几乎可以视为跨越商业企图的理想主义之举，他和农业这一产业之间，已经成为一种诗意的关系。

在提出了“打造世界级农牧企业”的目标后，刘永好提出了“六方合作”的设想。而这一设想，则是基于刘永好希望企业从生产性企业向服务型企业转型。新希望提供的服务包括向养殖户提供技术，联合农民和各类企业不断扩大规模，并且通过自身培训向养殖户输送管理人才；同时，也提供金融担保服务，帮助养殖户贷款；另外，提供产供销的服务，解决买饲料、卖产品的销售问题——刘永好提供的服务是整个产业链上的服务，360度的服务。

因此，所谓的六方，其实就是政府、银行、保险公司、金融担保公司、企业、农户。在这种新的格局下，养殖模式由过去的散户养殖，演变成小规模的六方合作加保险的合作养殖模式。新希望打造“公司+基地+农村合作经济组织”的模式，形成产业链体系，同时，最大的改变是，这种产业链体系，让农民告别“自由自发”的养殖状态，成为现代农业产业链条中的一环，在不离开土地的同时，成为新型的“工人”或“农场主”。

有一系列数字可以说明问题：从2005年开始尝试“公司+基地+农村合作经济组织”的模式，四年间，新希望已经形成年产8亿只肉禽和850万头生猪的产业链体系。带动超过4万养殖户、10余万农民在规模化的现代畜牧业中致富，平均每户年赢利达3万~6万元。在新希望的农牧产业链条中，一家养殖户在正常年份下的收入比外出务工要高出30%以上。而上述这些数字，在新希望的荣昌养殖基地还有所增加。

最受养殖户欢迎的是，新希望成立了丰歉补助机制，丰收时留下储备金，歉收时给农民补助。同时与保险公司达成协议，在歉收时给予农民补偿。2006年禽流感，鸡肉价大降，但新希望仍然以合同价收购了销售困难的鸡，为此刘永好多付出了1.6亿元。

这一切听起来像社会主义新农村建设的一个梦想场面，但刘永好的新希望实现了这一切并一直在逐步完善。最难得的是，在实现自己农业理想的同时，新希望获取了商业利润：因为信誉良好并勇于承担，养殖户对新希望寄予了很大信任。2007年，尽管因为禽产业价格高，收鸡很难，但在新希望的体系里，农民



把养殖的鸡都交给了新希望，因此，在那年新希望光是禽类的销售额就有150多亿元。这是理想主义和现实主义的最好结合和最好回报。

规模化的农业产业无疑是刘永好的一个理想和梦，也是他对新农村建设的又一理解。

在2010年的政协会议期间，刘永好提了六个提案，其中四个是关于三农问题的。他在这些提案里，提出了把“三农”变为“五农”的建议，即：农村、农业、农民、农企、农社——“新五农”增加了农企和农社。农企指农业企业，农社就是农民专业合作社。“要让农民真正富起来，必须转变增长、发展的结构。从原来一家一户的小农逐步向组织起来的农民专业合作社和农业企业的方向靠近。最理想的是，农民参加专业合作组织，其中一部分成为农业龙头企业。农社、农企、农民的有机结合，是全球农业发展的一个主流格局。”刘永好对媒体这么表达。

对于刘永好的身份识别，大概有两个标签是最明显的，一个是“民营经济”，而另一个，当然就是“农业”，在新的时期，刘永好俨然是一位现代农业的代言人。



→刘永好在四川洪雅县茶山上学采茶

对于新农村建设，早在2006年，刘永好已经在四川洪雅县以企业之名有了尝试。2006年3月，刘永好与全国人大代表、全国政协委员中的38位涉农企业家在“两会”期间倡导提出了投身共建社会主义新农村的倡议。在2006年上半年，新希望集团就与洪雅县委、县政府开展政企共建社会主义新农村实践活动。新希望先后向当地学校捐赠电化教学设备，向乡村医疗站捐赠了一批医疗器械。更重要的是，通过新希望在洪雅的阳平乳业的基地建设，带动群众种草养牛，发展新型乳畜业，推动农业结构调整，为新农村建设提供产业支撑。

2009年，笔者来到洪雅，这是距离成都近三个小时的风景优美的小县城，

经济不算发达，新希望的阳平乳业算是县城的支柱产业之一，而洪雅历来是四川的乳牛养殖基地。洪雅多山，历来有“七山二水一分田”的说法，属于海拔600米左右的浅丘地区，因此个别农村在炎热夏天难以取水。在阳平乳业所在的将军乡，到了夏天就出现人畜饮水较为困难的矛盾。2006年，新希望集团投入资金数百万，在将军乡的阳平村、丁沟村、青杠坪村修建了一条总长10公里，扬程高达110米的饮用水管道。在阳平村的小山坡上，笔者看到了这条在农田边上非常明显的管道，在蜿蜒曲折的山道上，可以想象当时铺设的困难。但修建的结果是明显的：解决了阳平山上几个村人畜饮水困难的问题。

农业已经成为整个新希望集团的共识。在“打造世界级农牧企业”的目标下，“为耕者谋利，给食者造福”成为刘永好传递给每一个新希望员工的心愿，这也成为集团的共同情感。在刘永好30年的企业生涯里，农业始终围绕在他的周围，这在一定程度上也造就了刘永好的人生轨迹。2006年，刘永好当选“CCTV中国年度经济人物”。这一年的经济人物评选，以“责任”二字为主题，将企业家的社会责任提到一个高度，就在这一年，刘永好同时被评为中国年度“三农人物”。

作为农业的刘永好，自是当得起“责任”二字。

第25章

这些经理人们

我希望刘永好介绍一位熟悉希望集团在1993年至1994年收购重组系列饲料厂历史的人。他说，你找找赵韵新吧。于是我向赵韵新打听那一段历史，他挠挠脑袋："不熟悉啊，那个时候我还没来呢！"是刘永好的记忆出现了误差。

据刘永好说，自己的记忆力不太好，如果事情过去超过五年，他能想起来的细节就很少了。但是，他的经理人们却公认刘永好的记忆力比自己好，在许多企业历史细节的求证上，他们最后都还是要说："这个可能刘董记得最清楚。"

刘永好的诀窍在于一本一本的记事本。不知道从什么时候起，刘永好与人谈工作时都习惯拿一本记事本，我2009年所见到的那本记事本，很大很宽，据说之前的十几本，他都叫秘书收存得很好。刘永好笔速很快，他曾经的总裁办主任赵韵新说："我觉得我的速记能力已经很强了，但他比我还要强。"

曾经有位投资钢铁的老板找到刘永好，希望他投资自己的行业，他给刘永好分析了钢铁业的大好前景，刘永好没有表态。回到公司后他把项目拿出来跟高管们商量，大家都认为那位老板玩"虚大空"，表示反对，刘永好也没表态。第二天，他拿了一本旧记事本又召集大家开会，翻到一页说，"这是去年一次开会时，

国家冶金局领导和我聊天谈的内容，他对钢铁业的一些分析和那位仁兄说的是一样的。”最后他得出结论，那位投资钢铁的老板没有说大话，项目可以考虑。

所以，挑战刘永好的记忆力事小，挑战他的笔记本事大。在我采访的企业家中，刘永好是最有底气说“我也能做职业经理人”的人。不是所有的老板都能做职业经理人，在创业型的中国社会，做职业经理人有时比做老板难度要高。

1999年5月，刘永好获中国企业管理协会颁发的“中国企业管理杰出贡献奖”。这是对刘永好自1995年希望集团“分家”以来的企业生涯最好的一个奖励。在刘氏四兄弟里，二哥刘永行的企业管理方法历来被奉为经典，而刘永好的长处，则着重体现在他的战略眼光上。1995年希望集团的人员在选择去东方希望还是南方希望时，刘永行的管理成为对许多员工的吸引点。

刘永好的管理是弱项吗？从来没有一个固定的标准去衡量一个企业家的管理水平，这是一个软指标，著名的管理大师德鲁克有句话：管理是实践，而非科学，也不是专业。探讨刘永好的管理之路，也许只能从现实的例子里去获得感受和感性的评价。在1999年新希望步入多产业发展的道路后，刘永好的管理愈发受到考验，而最能集中体现刘永好对企业的管理之道的，大概就是一众职业经理人在新希望集团里的表现了。

中国的职业经理人群大概是世界上最特殊的了。中国的市场经济从1978年之后才正式开始，这是一个创业型的社会，而东方的文化传统也导致家族企业在中国很普遍，现代企业制度在一个刚刚起步、家族文化根深蒂固的市场很难得到执行和发展。因此，职业经理人在中国的生存也就有些尴尬。在没有完善的企业制度护航的前提下，职业经理人服务的那位“老板”则成为经理人们在企业生存状态如何的决定性因素。

自金融到房地产到化工到乳业，刘永好广纳贤才。在新希望集团里各位经理人的发展之路，折射了刘永好的管理之道。而这些经理人的具体操盘，则注定了新希望多元化产业发展的命运。

黄代云

黄代云当年放弃国企常务副总裁身份到民营企业新希望工作时，让许多人吃

了一惊，尽管国企有过不振的阶段，但毕竟国企是“皇家基因”，怎么说也是有几分自得和骄傲的。而黄代云在新希望一呆就超过了十年，这更让人吃惊。在民营企业，高管如走马灯一般来来往往已经是常态，在新希望，也有不少高管在五年之内就结束了自己和新希望的缘分。

黄代云显然是个特例。黄代云在新希望农业股份公司总经理的位置上一坐就超过十年，任凭市场风云变幻，他和他的股份公司自是岿然不动，而且，越来越风生水起。从最开始经营四家饲料工厂，历经十年，新希望农业股份有限公司的发展囊括了金融、化工、乳业、海外事业等各项新希望的重头戏。

有一个说法是，企业家在挑选自己的职业经理人时，其实是在寻找某一面的自己。如果按照这个说法，黄代云作为刘永好的同龄人，他身上的政治敏感度和对产业结构的认识的确呼应了刘永好的诸多做法和想法。

黄代云有着优秀四川人的特质：勇而强的形而上思维，细处着眼的形而下做派，大事绝不糊涂，小事绝不马虎——这一点，同样也是刘永好的特点。

黄代云一直说自己对刘永好最大的交代不是为新希望赚了多少钱，而是为新希望带出了一支职业经理人队伍和帮助新希望实现所有权和经营权两权分离的理想局面，同时，鼎力支持了刘永好将农业作为主业的企业规划。

某一年春节放假前夕，黄代云到集团刘永好的办公室开会，会后，他留了下来。“黄总，有事?”——黄代云从来自称“老黄”，刘永好一直叫他“黄总”。黄代云很正式地说：“老板，这一年我作为你的职业经理人为你工作了364天，最后一天，我想为集团的职业经理人服务一天，我今天为他们向你争取一下待遇。”刘永好笑了：“年终奖是吗？好说，我们坐下商量。”

“我和老板的沟通渠道一直都非常畅顺，但我们见面不多。”

在股份公司下属一家化工公司的总经理人选上，刘永好和黄代云曾经有一些分歧，黄代云的表达方式从来很直接，他非常直截了当地对刘永好表达了自己的看法，认为其中一个更合适。刘永好显然认为另一个人更合适，但他还是一贯的风格，不说太多，也不轻易下决定。接下来的那个星期天，刘永好给黄代云打电话：“来我这里一趟。再商量一下去XX公司人选的事。”黄代云很为难：“家里正好在请客，走不开。”刘永好说：“那我来你家吧。”黄代云赶紧说：“我周一一回公司就去找你。”

黄代云对笔者说："你听说了这件事，是不是就能明白一个国企出来的职业经理人为什么能和刘永好相处这么长时间了？"

刘永好在企业内一直提倡企业发展方向是："顺潮流而动，略领先半步"，他在做人上其实也体现了这种顺变——其柔韧性是一般人所不能比的。在所有和他相处的职业经理人中，无论在职的还是离职的，刘永好和他们都能朋友般地相处，黄代云是其中一个。

从尉安宁到王航

在王航之前，刘永好曾经空降进新希望两个集团副总裁，一个是1997年进入新希望的沈绪安，一个是2001年加入的尉安宁。1952年出生的沈绪安是国企出身，1963年出生的尉安宁则是典型的海归。新希望集团内对刘永好的用人有一个比较玩笑的词语是：顽强。沈绪安和尉安宁在新希望服务的时间都没有超过五年，但他们在进入新希望时，刘永好都是颇费思量，尤其是尉安宁。

尉安宁认识刘永好时正供职荷兰合作银行，1999年间，刘永好准备参加美国一个有关中国食品与农业的会议，那时正是中国加入WTO前期，世界对中国的市场和经济发展都特别关注，因此会议邀请刘永好参加。刘永好本意不想参加，他觉得这样的会议与中国和新希望关系都不大，太务虚。但荷兰合作银行却对刘永好参加这次会议寄予期望，他们从长远的合作意向来考虑，愿意出资邀请刘永好参加这次会议，并且给刘永好专门配备了香港公司的两个人，准备会议发言的内容，其中一个就是尉安宁。尉安宁时任荷兰合作银行的东北亚地区董事、农业及食品工商业研究主管，是一名资深的经济分析师，他曾是世界银行农业及自然资源局的农业经济学家，资历了得。

在为会议做准备的合作过程中，刘永好动念与尉安宁合作，不仅因为尉安宁本人的确对农业经济有相当的认知，更关键是有国际背景，新希望当时正是扩张阶段，刘永好身边如果增添这么一双具备国际视野的眼睛和一双熟悉国际事务的双手，无疑能替自己打开一扇窗。刘永好首先请尉安宁做自己的顾问，酬金是一天一万人民币，这在当时引起了轰动，但这仅仅是一个开始，刘永好很快就有把尉安宁正式请到集团任职的计划了。

刘永好为将尉安宁请到新希望，一共前往香港三次，终于将已经在香港安家



立业的尉安宁请到了新希望担任集团常务副总裁。尉安宁也表现得非常有诚意，在答应了刘永好的邀请后，举家北迁，放弃了生活多年的香港。刘永好大家之风，在尉安宁就职之后，他一再在公司的干部大会上强调："如果在新希望我是第一人，那么尉博士是第二人。"同时他也在各种场合跟各个层级的员工，特别是新希望的老员工打招呼："尉总在公司实行的一些改革，大家要多支持他，如果发生理念上的冲突，大家尽量尊重他。"

尉安宁与刘永好的合作在2006年终止，虽然两人现在依然是非常要好的朋友，刘永好也一再建议笔者采访一下尉安宁。但两人的合作没能持续下来，毕竟是一种遗憾。笔者后来走访新希望和六和时听到的一致说法是，尉博士工作很努力，非常勤奋，有国际视野。只是尉博士留洋多年，对中国特色的理解，与地方文化的融合还是有一些与大家不一致的地方，特别是当尉安宁被派到新希望后来的重镇——六和集团做总裁后，一些观念的冲突反映出来，最终尉安宁离开了新希望。

在《基业长青》一书里，吉姆·柯林斯阐述了这样一个道理：CEO最好从企业内部选拔。职业经理人如果不是从本企业打拼出来的话，确实对企业谈不上有深厚的感情，也不太可能尽忠尽职地工作。这话当然极端，特别是最后一句，但也说出了一个事实：职业经理人与企业文化的高度融合对于双方的合作至关重要，这个融合则需要时间作保证。

王航与新希望之间的合作则体现了时间的作用。1993年，刘永好就认识了王航，那时王航还是北大研究生会的主席，因为一次在北大的演讲，刘永好认识了活动的组织者王航。年轻的王航符合刘永好对人才的所有想象和要求：名校、高学历、组织能力强、充满朝气、有无限的发展空间。于是，刘永好邀请王航毕业后到希望集团工作，但王航那个时候更希望到央企，他选择了人民银行。尽管擦肩而过，但刘永好一直与王航保持着联系。直到2001年，王航在人民银行之后又在一家外企供职了一段时间，刘永好再次邀请王航到集团工作，那次的见面让王航印象深刻。

"在地下室，刘畅陪着LD（刘董）一起来的。"王航一直非常洋派地称呼刘永好为"LD"。

父女二人非常低调，刘畅很少插嘴，安静地听父亲和王航说话。刘永好那天

和王航的谈话很特别，丝毫没有劝说王航到新希望的意思，他几乎都在以请教的口吻向王航提问，比如“现在中国的企业都在寻找海外发展的机会，你觉得我们要不要到海外去发展?”一类的问题，几乎每个问题都很实，不是泛泛而来，这打动了王航。虽然那时他在外企已经做到高级副总裁的位置，而且拥有期权。最后他放弃了外企，加盟了新希望。原因很简单，在刘永好的新希望，他觉得“可以做很多事”，另外，对一个风华正茂的职业人来说，刘永好表现出的诚恳“非常有吸引力”。

王航进入新希望时只负责集团的商贸部，他开始从具体的项目做起。很难说这不是刘永好有意为之，仅仅两年后，刘永好在2004年宣布王航任集团副总裁时，王航在新希望的前两年多的经历显得很像是着意的磨炼。

从沈绪安到尉安宁到王航，三个人正好分别是50年代、60年代、70年代生人，这或许是巧合，但也不妨看作刘永好在自己副手的安排上对于“观念”二字的特别要求。同时，从三任副总裁的演变看过来，刘永好和职业经理人的相处显得越来越理智和规范化。王航有着浓厚的北大气息，理智而不乏小情趣，新希望的员工不时就会收到王总从某景点发来的长诗。他显然和传统的新希望人有明显的不同，作为2001年加入集团的“空降部队”，即便在新希望将成立满十年的时候，王航的“外来”气息依然非常浓厚，他对新希望及刘永好个人的评价没有任何“自家人”的意气，他总是显得诚恳而且客观。

2004年王航进入集团担任董事，他参加了一次论坛，讲了一段话。王航说，做企业有三个阶段：第一个阶段是为老板们养家糊口；第二个阶段是自己要面子，找感觉；第三个阶段就是担负起沉甸甸的社会责任。所以做老板的需要超脱，需要一种钝感力。王航强调，这种钝感力于职业经理人也非常重要，他觉得职业经理人和老板之间彼此的钝感更能达到心态统一。

王航说这番话时在新希望已经两年，不能不说这也是他对企业观察和切身体会的总结，从侧面，我们也能读到刘永好与自己副手之间相处时留出的空间。这个空间的度是许多民营企业家很难把握的，王航显然是刘永好很好地把握这个度的有力推手，这也许正是他和刘永好默契的地方。

对于王航，刘永好一再肯定：“王总是非常优秀的职业经理人，我觉得他在很多方面比我强。他人际沟通能力很强，年青，学历高，从某种角度上和我形成

互补。”而王航对于刘永好的分析则非常有意思，他分析刘永好是“信心偏好型”的人，他说，和信心偏好型的人对话时，一定要注重数据、事实和逻辑。

王航作为70年代出生的人有着上几个年代的人所缺乏的放松状态，尤其是身处企业当中，而这种放松，对于刘永好与一代又一代的职业经理人相处，显然有相当的启示作用。

在王航和刘永好之间，似乎很难听到有什么故事，老板和职业经理人之间的关系像湖水般平静。德鲁克有过一句话：“一个管理得好的企业总是没有激动人心的故事发生。”如果顺此理而推，在企业里面，职业经理人与老板之间没有什么跌宕起伏的故事发生，实际上我们基本可以认为这是一种“管理得好”的关系，是一种成熟的状态。

这是王航的努力，也是刘永好的成就。

刘永好曾说自己要向三国的刘备学习。刘备文不如诸葛亮，武不一定比张飞强，但刘备善于用人，能够把最优秀的人用到刀刃上。“我认为这就是本事，一个企业，一个老板更是这样。”

第 26 章

另一些画面

刘畅陪刘永好一起接受采访。她和父亲刚在家吃了晚饭，所以父女俩都穿得很休闲，刘永好习惯性地戴了墨镜，如果出现在陌生的地方，他都习惯把墨镜架上。

刘畅很自然地让父亲坐了靠窗边的位置，自己坐了靠走廊的一边。服务员过来问他们要喝什么，刘永好低头看资料，没有应声，好像点餐跟自己无关。刘畅也很自然地没有问父亲的需要，她对服务员说："一杯水，一杯橙汁，橙汁不要冰。"

当服务员把她点的东西拿上来，橙汁里却有冰，刘畅接了服务员递过来的杯子，往里看了看，微微地，完全不被察觉地皱了下眉，轻声告诉服务员："不要冰，他不喝冰的东西。"服务员有点紧张了，赶紧说："那我给您换杯常温的?"刘畅依然很轻声："不用换，麻烦你把冰块拨走就可以了。"

刘永好始终在认真看资料，仿佛这一切和他无关。

进灾区

2008 年 5 月 15 日深夜，汶川大地震发生三天后，新希望集团办公室里一名

正在值班的员工接到了刘永好的电话，已经非常疲倦的她根本没有看号码，在听到对方问了一句“你们还好吧”后，嘟囔了一句：“还好，还没死。”刘永好忍住笑问：“大家都在干什么啊?”这位可爱的女员工显然还没听出来，继续发牢骚：“好辛苦啊！累了半死，吓了半死，我们现在还在上班呢!”刘永好忍不住笑了出来：“你们辛苦了啊!”这下对方听出来了：“啊！董事长！您有什么指示啊?”——终于清醒过来了。

18日中午，经历一轮车旅劳顿之后，刘永好回到成都。他从机场直接到了公司，按往常情况，如果是这个时间回成都，他一般是先回家吃饭然后再到公司，刘永好的家离公司比较近，他的习惯是能回家吃饭就回家吃饭。但那一天，显然不一样。

他在集团总部的办公室也只待了一会，就叫上几个人出发了，临出发前，他特意叮嘱了手下：“准备点口罩、手套、消毒药放在车上。”

第一站当然是彭州——华融化工所在地。刘永好刚刚得到消息，政府通知华融化工必须在一个月内恢复生产，因为化工厂生产的液氯是净化自来水的必须原料，政府需要尽快恢复灾区的正常生活，水是第一要素。但华融化工恢复生产最大的问题在于原料供应，库存的原料毕竟有限，后续难继。刘永好到华融化工后首先进了车间，车间还在检修，“多久能恢复生产?”刘永好问。“一周之内就可以，但要赶。”华融化工的负责人告诉刘永好。“这个时候，不管任何情况，一定要先保证政府的订购单，外面的订单先撤回来。政府是要保证老百姓喝水，这个疏忽不得。”刘永好的语速比平时要快。

正说着，秘书递电话给刘永好：“美好的周总。”美好食品厂总经理周再勇在电话里请示：“现在生产火腿肠的猪肉已经涨价，我们的火腿肠要不要提价?”

“这个时候，坚决不能涨价。”刘永好说得斩钉截铁。他随即对秘书说：“最近肯定会出现非正常抢购食品的现象，给他们明确一点：我们的对外销售价不得高于5月11日的价格，而且要优先满足政府用于救灾的采购。”

刘永好的新希望集团旗下，农牧业、养殖业是主业，肉、蛋、奶加工和饲料生产占了集团业务的大部分，是我国最大的肉蛋奶供应商之一，在这个特殊时期，新希望对价格的姿态显然在行业内影响深远。

行走在地震后的重灾区，破坏程度超出了刘永好的想象，特别是来到彭州小

渔洞，这个受灾程度不亚于映秀、北川的地方，刘永好一下子沉默下来。他站在一个已经坍塌掉一半的烟囱下面，仰头看着残缺的烟囱，半天没有挪步。他那一刻的表情，很少出现在他的脸上，在他的手下眼里，他无疑是一个强大的人，谈笑风生、决断果敢，悲喜不形于色。但是，此刻，他却流露出了明显的无助和伤感……尤其是在看望解放军救灾官兵，特别是受伤的战士时，刘永好尤为动容，忙不迭把车上的药品、口罩、火腿肠、水全部送了出去。

“碰到当地老百姓，我们就给他们一点钱吧。”他对旁边的人说。于是，每家1000元，边走边给，后面钱不够了，改为一家100元，直到没钱为止。

在工厂废墟的旁边，有一对夫妇在收拾残存的东西，夫妻两人费力地把几件家具从废墟里搬出来，在沙发上有一张明显很新的婚纱照，这应该是一对新婚夫妇。刘永好走上前，帮着他们一样一样地搬东西。他问小夫妻：“以后住哪儿呢?”女的表情很平静：“还住这儿，我们现在就把这里清干净了，自己再盖房子!”语调很柔和，刘永好听了不由发了怔。临走，他把1000元放在了沙发上的那张婚纱照旁边。



→ 2008年刘永好在汶川地震灾区

车子跟着刘永好跑了一圈：彭州、小渔洞、银厂沟、都江堰……等到刘永好带着一众同事准备往回走的时候，已经深夜11点多了。每个人都饥肠辘辘，大家清点了一下车里能吃的东西，只有一点饼干、糕点，一个大苹果。刘永好突然

想起，早上他登机回成都的时候，带了一个便当，他身边的人都知道，刘永好不太吃飞机上的饭，因为吃不饱。所以只要有条件，一般在他起飞前都尽量给他准备一份饭。但这次的便当刘永好忘了吃，中午到了公司也是将就吃了一点快餐。想起了那个便当，他特别欣喜，对手下人说："我包里有个盒饭!"于是，就这餐"饭"刘永好做了分配：饼干和糕点给司机们吃，放在保温盒里的便当给两个同事吃，他自己吃那个苹果。

回到成都，已经是19号凌晨。

6月，刘永好对新闻媒体表态：新希望集团将拿出1亿元，建立"新希望新农村扶助基金"，用于支持新农村建设和帮助灾区灾民恢复发展生产；再拿出部分资金，帮助或收养一些灾区孤儿直至他们成人；资助100个地震灾区的学生完成学业，并愿意在他们毕业时提供就业机会。

事后有关部门汇总，刘永好的新希望集团在地震后半年之内，实际捐款已经超过2000万元人民币。

刘永好说起对汶川地震的回忆，具体的细节他已经想不起太多，但有一个画面他提起了很多次：地震后他和同事进入灾区，当他们一行人经过因山体移位而消失的银厂沟景区时，月光下，国道边的栏杆上挂着一件小女孩穿的小花衣，衣服的小主人已经不可寻找，四周只是一片凄凉而已……

财富的去处

2009年6月的一天。新希望集团在成都的员工集体放了一天假。集团工会在早上举办了一次演讲和歌咏比赛，下午则是新希望集团发起成立的"爱心基金"主办的一次拍卖活动。主办者为这次活动确定了一个优雅的名称——新希望集团（成都）企业文化节。

新希望的公益事业由来已久，从大的意义上讲，有光彩工程十多年如一日的一贯实施，在细节方面，新希望一直强调社会公益，从2006年开始，新希望集团每两年就会出一册企业的《社会责任报告》，在目前的中国企业中，新希望是最早检视自己社会责任的企业，也是坚持得最好的企业之一。

刘永好全程参与了活动，不过早上的歌咏环节他似乎兴趣不是很大，尽管他也是评委，但他似乎对听歌有些心不在焉，好几次该他打分的时候主持人居然发

现：啊，老大溜走了！但演讲环节他听得很认真，特别是乳业公司的一个员工讲到同样是新希望乳业员工的妈妈为给客户道歉，不惜跪下的时候，刘永好很是动容。事后问他对谁的演讲印象最深刻，他一下便说出了乳业公司这个员工的名字。

下午的拍卖刘永好非常投入。“爱心基金”是新希望集团自己成立的，专门用于资助公司的困难员工和救助员工的直系家属。这次拍卖，不少高管都捐出了家藏的宝贝以示支持，而另一些没有捐出拍卖品的员工，跃跃欲试掏荷包要拿下某几样拍卖品。现场气氛很热烈，担任拍卖师的乳业公司行政总监赵韵新谙熟新希望历史，在拍卖过程中或严肃或调侃，把在场同事的情绪调动得很高，使每件拍卖品的价格都节节飙升。

在前十分钟，刘永好都是微笑观“战”，拍卖到一个船模时，刘永好突然哈哈笑着举手了：“1 万！”比上一个举手的“5000”足足多了一倍，自然，船模归他了。刘永好第二次举手也是一个船模，这一次他是和王航竞拍，最后还是刘永好价高者得，拍到的是公司资助的 CCTV《郑和下西洋》剧组送的“郑和号”船模，他出了两万。现场拍卖品的最后拍卖价普遍是几千元，刘永好的两件拍得物的价格遥遥领先。

“我有意的，”刘永好事后有些得意地说，“我并不需要那些东西，为公益作贡献嘛，我要带头。”

在现场的拍卖物中，有几样东西是李巍和刘畅捐出来的，李巍并没有来到现场，她捐的东西都是一些有关佛教文化的纪念品，很精致，看得出珍藏了很久。刘畅的东西则是时髦派的：化妆品和一条漂亮的围巾。

几乎没有人注意，在拍卖的过程中，刘畅带着弟弟 DD 也来到现场，他们从会场边上的门进入，坐在第一排最边上的位置，乐呵呵地看着拍卖过程，没有去找父亲，也没有和其他人说话。刘畅打扮很随意很休闲，没有化妆，就像新希望内部的一个员工一样。

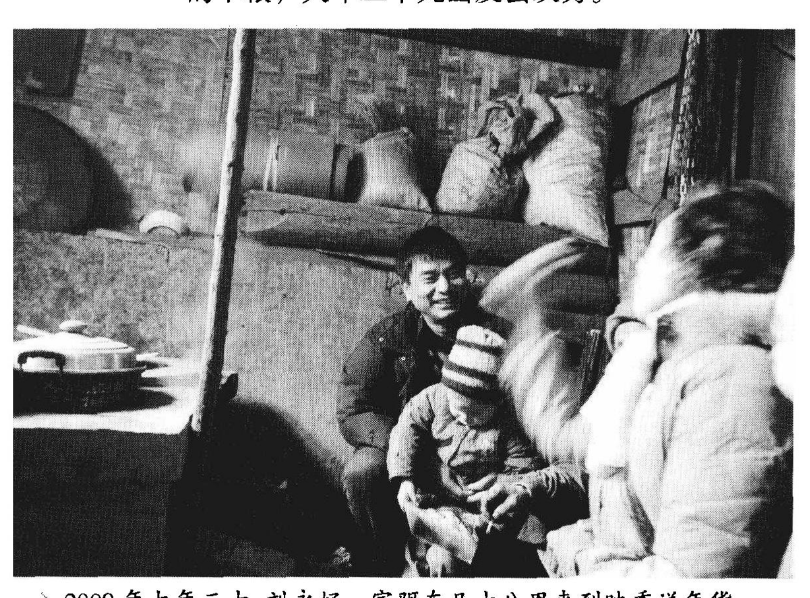
刘畅捐出的化妆品和围巾也以高出实际价很多的价格被拍卖了出去，拍卖结束后，刘畅笑眯眯地找到拍下“高价”东西的同事，以竞拍价把东西都买了回来——绕了一圈，只是为了把钱捐出去。“增加一下气氛。”她说。“她这个姿态特别好，有慈善的实际作用，又做得非常亲和低调。”赵韵新很由衷地赞赏。



刘畅对于慈善的热衷由来已久。从美国留学回国后，她来到北京大学学习工商管理，在学校期间，她和同学们组成了白内障医疗队，捐资捐物，而且每年都到西藏、甘肃等地对一些白内障患者进行义诊，那时候，她就是一个非常亲切的护士，丝毫看不到来自富裕人家的痕迹“她处事特别好，很善良，很有爱心”，刘永好对女儿的评价非常高。

2009年春节前夕，刘永好和李巍、刘畅商量春节怎么过。汶川地震刚刚过去半年，每个经历此次灾难的人都希望趁着春节放松舒缓一下半年来的紧张心情。大哥刘永言建议几个弟弟，希望兄妹五家人一起到塞班岛去过年，以往每年都是几家人一起到国外过春节，今年大哥觉得更有意义聚在一起。刘永好也觉得应该和家人聚聚，但是，这一年他犹豫了一下。地震刚刚过去，公司事情特别多，他一直也想去震中映秀看看，但忙这忙那一直没能成行。刘永好把自己的犹豫告诉了李巍和刘畅。“我比较倾向去映秀。要过年了，去给那里的老百姓送点压岁钱和过年的东西。”刘永好说。李巍和刘畅马上就同意了，她们也早有此意，而且已经在安排春节期间要去趟映秀。最高兴的倒是家里最小的DD，他蹦蹦跳跳：“我们明天就去。”

于是，刘永好难得地对部下们布置了一次如此细致的任务：“装两大卡车年货，火腿肠、牛奶、腊肉、汤圆，都要有。再准备现金红包和我们7个人两天吃的干粮，大年二十九出发去映秀。”



→ 2009年大年三十，刘永好一家驱车几十公里来到映秀送年货

于是，2009年的2月，农历新年的前一天，刘永好带着一家人还有几个部下，和四川另一些知名的企业家，来到了映秀。刘永好逐家逐户地送年货，发压岁钱。刘永好和李巍带着一对儿女，山上山下地送，觉得很快乐。刘永好说这是从未有过的体验，慈善的活动参加了很多，这次带着儿女一起参与，意

义很不一样。

第二天，温家宝总理也来到了映秀。听说刘永好来了，温家宝专门回身找了找："永好在哪里?"刘永好面对温总理，有些腼腆："我来送点压岁钱，和村民一起过年三十，吃年饭。"

DD 比谁都活泼，也比谁都积极，送东西给灾民的时候，他在父亲身边帮忙传递，非常可爱。晚上，一家人和映秀的村民一样，住在临时的抗震安置板房里，DD 自然是跟着父母，有新希望的同事担心老板一家住得太挤了，邀请刘畅和自己住。刘畅婉拒了："难得过年，我还是和爸爸妈妈弟弟一起。"

那一夜，刘家四口人挤在窄窄的板房里，对于他们来说，一定是难忘的记忆。刘永好说："让孩子们受受教育，这个春节过得真的很有意义。"对于习惯衣食无忧的刘畅和 DD 来说，父亲显然用心良苦。

曾经有人开玩笑对刘永好说："你女儿很时髦啊，比你会生活多了。"刘永好也开着玩笑回答："是啊，因为她有一个有钱的爸爸，而我没有啊。"

财富的来源决定了财富的去处。对于刘永好来说，财富的数字更多意味着获取财富过程的艰辛。因为财富的来之不易，刘永好和他同一代的创业者都对它有着敬畏之心。因此，当刘永好穿着完全不知道品牌的衣服时，没有人怀疑他的真实性和价值。他的朴素和节俭是一种性格里的习惯。

财富对于刘永好来说更多像是事业成功的附属物，所以他大可对它抱轻松的态度。简朴是他的一种生活态度，至于具体的生活形式，奢也罢，俭也罢，都在他自己的内心掌控下。

很长一段时间，刘永好都开着一辆桑塔纳，直到 1998 年后，因为新希望从事了房地产行业，刘永好听从手下建议，为企业的对外形象考虑，换了一辆奔驰。这辆车到现在偶尔还为刘永好所用，虽然现在集团的好车已经有好几辆。无论刘永好坐到什么车上，他似乎都不是很在意，高档车中档车，对他来说好像都已经无所谓。起码他觉得他要是开着劳斯莱斯去农村考察工作是件很别扭的事，虽然他的一些买劳斯莱斯的朋友在财力上不及他的十分之一。

他曾经习惯于住三星级酒店，后来朋友冯仑提醒他："永好，你应该有个规划。企业有发展规划，人生发展有规划，你的消费也应该有规划。你看你现在超过 50 岁了吧？按常理，你在这个地球上继续生存的时间不会超过 50 年。就算有



50年，你的企业一直在不断发展，如果你每年把企业效益的1%用于你的消费，你的生活是你能够享受的价值，这对你才是公平的，对社会也是公平的。而且现在国家提倡消费，消费不是资本主义，消费是拉动内需。既然允许一部分人先富起来，他就应该要消费。有钱人不消费，没钱人消不了费，国家不就成了死胡同？所以，你应该响应国家号召，起码把收益的1%作为消费额度。”

刘永好仔细琢磨了一下，觉得冯仑说得不错，于是，开始适当提高了自己的消费，三星级酒店升级为五星级酒店。按照1%的说法，刘永好每天都有几十万块花，这个难度显然有点大，即便1万块，刘永好花得也比较艰难，“总不能每天买手机买汽车吧？”——在他看来，每天1000块倒是有可能，“也就吃，能吃多少呢？”就算买衣服，刘永好也觉得很难把那么多钱花出去，他一般一买就是好几件，袜子之类一买就是一打。“实用嘛，就多买点。也提高效率。”好不好看另说，刘永好买的衣服都很类似，这是公认的。去电视台做节目，有时赶得太急，他就只换领带不换衣服：“上了电视也不太看得出来。”

十年前曾经有家专门做私人飞机业务的欧洲航空公司联系刘永好，希望他购买一架私人飞机时，在刘永好看来，对方的确是做了无用的工作。因为面临打开中国市场，对方很执著，把飞机直接开到了成都，要在成都试飞，请刘永好去体验一下。四川航空的董事长也愿意亲自驾驶试验一番，因为是老朋友亲自驾驶，刘永好到了试飞现场。对方的欢迎仪式称得上隆重，用意很明显，如果能争取到刘永好这个客户，对方的业务在中国市场就算正式开了张。

刘永好随口问了问价，两千多万美金，一个多亿人民币。对方销售总监的劝说很有诱惑性：一、自己用着方便；二、身份的体现；三、便于业务交往，特别是大的业务。“国外很多大宗生意都是在商务机上谈成的，因为在飞机上，只有你和你邀请的商业伙伴，没有任何干扰，而且大家有几个小时在一块，空间很私密，在一块同吃同住，同沟通同交流，放得会比较开，有助于促成生意。”

刘永好没怎么接话，离开时很简单地告诉对方：“再考虑吧。”——再考虑就是不考虑的意思，对方非常明白。后来有买了私人飞机的朋友很不理解：“老兄，你的钱花得完吗？你比我们有实力多了，买一架又有何妨？”

其实刘永好也觉得，买了也无妨，从金钱上来讲，他并没在意那个数字。但是，他觉得实在没必要，“中国的空中管制还是很严格的，私人飞机要飞行，必

须提前两天向空军申请。我何必呢？我 11 点买机票，12 点就可以出发了，这么方便，如果不是为了炫耀一下，买飞机有什么意义呢？”——恰恰刘永好是最不擅长，也最不愿意炫耀的。“我们搞农业的，弄个飞机那么高调干什么呢？太不符合身份了。”刘永好说。

在思考刘永好的财富观时，我会经常想起新希望集团举足轻重的高管黄代云随口的一句话：“如果刘永好是一个发了财就去买私人飞机、去享受的人，我肯定不会跟着他干的。”

刘永好的财富观远不止每年花了多少钱那么简单，他不仅仅是富豪，他还是企业家，因此，他的财富观其实承载了更多。

周末，家人，还有家宴

刘永好的周末如果是在成都度过，一般都比较轻松休闲。他的新希望集团总部的员工们也是如此：周一到周五，一派忙碌，到了周末，尽量不揽工作。大家都尽情投入到成都的滚滚红尘里去了。

刘永好的周末属于家庭。某一个周六的早上，他和李巍起了个早，带上小儿子到郊外骑自行车。这是初夏的一天，成都的各种植物正长得绚烂，李巍和刘永好都骑得很慢，这天早上的主题是骑车，但骑车的目的是放松，他们两人边骑车边聊天。DD 玩的却是速度，这个小男生有的是释放不完的好奇和精力，他总是疯骑一段，然后又停下来等等父母。司机和助理则开着车，慢慢跟在后面。其实，骑车并不是 DD 最喜欢的活动，他最喜欢的是周末被父亲送到三伯陈育新家，三伯带他去捉鱼。

中午刘永好要参加一个活动——四川省政府开大型企业表彰会，因为上一年新希望销售额新增 150 亿元，再创了一个中国名牌，刘永好要去领回两个奖状和 200 万元奖金。一家三口在 10 点前结束了锻炼。DD 意犹未尽：“中午我们去哪儿？”李巍告诉他：“爸爸下午要去参加活动。”DD 点点头：“哦！他又要去领奖。”在 DD 的印象里，他每次陪父亲去参加活动，父亲都会领一个或几个奖回来，他很感叹：“我要努力一个学期才拿一次三好学生，爸爸为什么这么容易就拿这么多奖？”

下午的活动是一家杂志社举办的，大概因为是周末，而杂志社的老总和他又

是好朋友，于是刘永好把刘畅也带了去。活动的主题是“改变中国的商业力量”，刘永好很愿意让刘畅多接收这类信息。实际上，在刘畅成年后，刘永好在出席很多活动的时候都带上刘畅，特别是一些国际性的交流和活动，他很乐意把女儿带在身边做自己的翻译，看见女儿在自己和比尔·盖茨或者巴菲特之间充当翻译，展示她流利的美式英语时，刘永好的感觉是前所未有的好。

在刘永好讲话后，主持人把刘畅也请到了话筒边，这天刘畅的身份不仅是刘永好的女儿，还是“未来领袖俱乐部”的主席，这位主席看上去还是年轻了一点，没有主席的派头，她也没有穿所谓的行政装，和平时一样，她穿着设计感颇强的休闲装，有一种漫不经心的雅致。走上讲台，没有讲稿，她称呼自己的父亲为：“伟大的刘总”，而且声明自己“蛮紧张”。她显得非常真实和真诚：“我是一个 80 后女生，我跟新希望实际算同岁了，所以我很感谢能在新希望企业里面工作、体会人生。我在这里工作超过了 8 年时间，从乳业部到房地产事业部，都工作过不短的时间。可能因为我的工作背景，被华商协会看重，让我来做‘未来领袖俱乐部’主席。我在想其实对于我们这些企业家第二代来讲，什么是历史责任和使命，这其实是媒体和大众都很关心的事情，我们也在思考。今天的主题是改变中国的商业力量，优秀的青年们都是改变中国商业的重要力量。作为企业家第二代，要接班还是不接班，要做父母喜欢做的事情还是父母不喜欢做的事情，我觉得这是我在成长过程中一直在摸索的。前两天在人民大会堂，我们‘未来领袖俱乐部’正式成立，过百位跟我有同样背景的朋友们聚在一起，我们在一起讨论我们的责任是什么，我们在彷徨什么，在这种重压下，我们首先要做什么才能对得起自己，对得起父母和社会。”

刘畅似乎并不擅长这样的讲话，家庭对她的教育和熏陶显然甚于社会给她的警醒，她更像一个和谐温暖家庭里长大的孩子，不用太多的言语，当安静地坐在那里的时候，她的力量更为强大。

刘畅给人的感觉是很轻松很亲和，在她身上，看不到一个所谓企业家二代或者富二代的沉重。尽管从她的年龄上来看，她几乎和父亲的创业过程、新希望的发展过程一路相伴而来，但是，毕竟成长的环境和教育背景不一样，刘畅对待生活的态度要放松得多。她现在在新希望集团做一些投资的工作，按照父亲的说法：刘畅为集团做了很多事，但她做的事几乎都不对外宣传。不是因为事情本身

的神秘，而是刘永好的要求。

除了在新希望集团做一些投资工作外，刚从美国回来时，刘畅业余时间自己也经营着一间咖啡馆，她在生活情趣方面和母亲很相似，有些浪漫，很讲情调。她的咖啡馆，在当时成都时尚男女的选择名单上，能排上前几名。

作为中国举足轻重的企业家刘永好的女儿，作为中国第一代成功的民营企业接班的焦点人物，刘畅身上聚集了太多的好奇和疑问，这是她的宿命。但她又是幸运的，刘永好以一个父亲的强势和企业家的强大，把女儿，这个一直被外界称为新希望接班人，而刘永好却一直不置可否的话题人物，保护在了铜墙铁壁之内，使刘畅得以相对自由地成长。

刘畅真的会接班吗？这个问题萦绕了公众、刘永好和新希望很多年。刘永好一直不愿意回答这个问题，在他看来，自己正是年富力强，断然谈不上交棒。对于企业的未来，他觉得自己致力于建设一个职业经理人的队伍和制度，这是对企业最负责任的做法。而对于刘畅，他当然有期望，不过面对女儿，他更多是启动了一个父亲的情感，他历来的看法是，如果刘畅愿意接班新希望，他当然愿意在合适的时候把生意交接给女儿，但如果刘畅不愿意，他觉得也不可强求。当公司的制度完善，所有权和经营权在制度的保障下合理分离，刘畅的接班或不接班已经不是一个重大命题。2002 年的时候，媒体报道刘永好对刘畅有十年之约，即十年之内不在媒体面前出现，不出现于公众前面。当十年之期即将结束，这个刘畅接班的问题或将又是一个有关中国家族企业的热门话题。不过，刘永好和刘畅似乎都已经准备好了。

在新希望的股权分配上，刘永好、刘畅和李巍分别持有新希望集团 62.34%、36.35% 和 1.31% 的股份。从这个意义上讲，刘畅是名副其实的“女富豪”，但刘永好把刘畅股权的持有视为一个父亲对女儿的情感表达，他的回答是：“我觉得作为我的女儿，分担一些责任、享受一些权利，这都是正常的。她选择什么样的路，一切由她的兴趣爱好来做主。我只希望她成为一个健康的人，心态良好的人，过上比我们以前的日子要好得多的生活。希望她能够过上她自己愿意过的日子。”

曾经有人问刘畅：“企业家第二代有多大优势就有多大压力，会不会觉得生活没那么单纯，有太多人关注是件很沉重的事？”刘畅回答说：“我自己一直都

蛮坚信生活是公平的。我觉得一直在这样的过程当中慢慢寻找到自己的人生使命，磨难与过程会让你更加珍惜。”

活动热热闹闹地结束，刘永好带着一家人回到了家。接下来的节目才是今天刘家的重头戏：晚上6点30分，刘永好要在自己家中宴请集团内的一些老员工。这是每年一个固定的安排，以往更多时候是安排在刘永好生日那天，这样显得更喜庆。不过这两年宴请的次数开始增多，也就不局限于生日了。

这些老员工都是跟随刘永好多年的人，随着新希望产业结构的不断调整，他们许多早已不在刘永好身边做事，或退居二线，或分配到二级或三级公司去任职，如果不是刘永好安排这样的家宴，他们已经很难和老板碰上一面。

不过刘永好倒是很惦记每年的这些安排，每次都是他主动提醒秘书和家里人：该到我那儿吃次饭了吧？2009年的这次宴请显然意义非凡，因为是在刘家刚刚搬进不到半年的房子里做客，大家都觉得很新奇。想看看老板到底搬进了一幢什么样的房子里。

房子很大，足有900多平方米。但里面的所谓豪华程度并没有想象的那么高，房子里面的装修给人感觉更多是以舒适为主，没有任何炫人眼目的物件，木料和石材在房子里被大量使用，显得温暖而带着些许时尚。刘永好对自己设计的房子很得意：“最开始李老师对我很不放心呢，根本不过来看。后来装得差不多了，一来看，喜欢得不得了。”刘永好一直很喜欢设计，他觉得这是为未来做打算：“年龄大了以后，没事干了，有个自己的爱好，能丰富一下自己的生活，多好啊。”

一楼的拐角处摆放了一个海鱼标本，是刘永好和朋友们去古巴旅游时带回来的，因为是真实的标本，在过海关时还颇费周折，王石和冯仑都劝他丢了：“什么破东西啊，扔了算了。”刘永好不理他们，不厌其烦地填各种申请表，办理各种手续，一路辛苦终于把标本带了回来。家里不同地方，放着不同国家和地区带回来的东西。铜马是法国朋友送的，从巴黎带回来。木器、油画是越南总理送的礼物。非洲的石头，马耳他的工艺品，每一件物品都有一个故事，一段经历。

刘永好把老同事们带到顶层聊天去了。李巍到厨房开始大展厨艺，几乎每一次家里有客人光临，只要她在就一定下厨，她的拿手菜是做鱼，今天她要做一道四川的“耗儿鱼”，刘畅和家里的保姆在旁边做帮手，DD则负责在旁边插科打

浑地跟妈妈和姐姐说话。

顶层，有着玻璃顶的会客室光线很好，虽然已近黄昏。刘永好和七八位老员工坐在一起聊最近的热门话题——房价。有的人支持买房投资，有的表示担忧。只有刘永好不说话，微笑着看大家聊，一楼的保姆不时送水或水果上楼来。

……

入夜，刘永好把客人们送到门口，他拍拍某一个的肩：“加把劲！多买一套房子哈！”



附录

让我们投身到扶贫的光彩事业中来

我们的祖国、我们的民族是个水乳交融、血浓于水的和睦大家庭。改革开放以来，广大人民群众的生活水平有了显著提高。但是，老少边穷地区8000万人民的温饱和贫困问题始终牵动着我们的心。消灭绝对贫困是每一个中国人的责任，是时代赋予我们的光彩事业。

我们，参加全国工商联七届二次常委会的部分企业代表，以一颗热诚的心，向全国各级工商联执委、常委企业家们、向全体工商联会员企业家们、向所有民营企业家们倡议：举办一个光彩事业计划，让我们投身到这一光彩事业中来，为脱贫致富做一份贡献、献一份爱心！

我们中国民营经济每年为老少边穷地区培训1000个人才，把他们请到我们的企业中来，将我们的技术和经验传送给他们，为其家乡的经济振兴出力。

我们中国民营经济每年为老少边穷地区开发一个项目、传授技术、发展生产、拓展销路。我们中国民营经济每年到老少边穷地区开发十种资

源，利用当地自然条件，互惠互利，共同富裕。

为此，到本世纪末共培训7000个人才，办700个项目，开发70个资源，完成这个光彩事业计划，为缩小贫富差距作出贡献。

我们发起人在此郑重宣示：我们将竭尽全力，投身到这一光彩事业中来！切切实实，认认真真地为老少边穷地区做成几件实事。

我国非公有制经济的产生和发展得益于党的路线、方针、政策。我们决心在合法经营、不断扩大再生产的前提下，和老少边穷地区的父老乡亲、兄弟姐妹们一起谱写我们共同的理想；一起创造我们共同的财富；一起携手共同发展；一起达到共同富裕的美好目标。

方小文　王　力　王命兴　刘永好　汪远思

张芝庭　张江平　范建中　周晋峰　韩　伟

一九九四年四月二十三日

于中华全国工商业联合会七届二次常委会

致谢

从2009年3月接到王石先生的电话到全书定稿，这本书的准备、采访、写作和修正花了近二十个月的时间。经历了这个“漫长”的过程后，我心里有太多感谢……

首先当然要感谢王石先生，是他为这项工作开了一个头，没有他的热心，这本书的出版时间也许是个未知数。

要非常感谢刘永好先生，他的坦诚是这本书的基石；而他在百忙中腾出时间来不厌其烦地接受那么多次、那么长时间的采访，我从中看到了他为人的美德、做事的美德。

在我写作的过程中，偶有思路“卡壳”的时候，这会令我非常沮丧。但是，新希望集团的朋友们在这些时候给了我实际的帮助和鼓励。其中，黄代云先生对新希望发展历程高瞻远瞩的点评和回顾、赵韵新先生非常精彩细致的讲述，给这本书定了一个高的起点。而杜娟女士对新希望历史言简意赅的总结，别具一格的思考视角，也给了这本书不少的启发。还有许多许多朋友，为这本书都倾注了心力，刘围小姐、王新彪先生……当我看着近百万字的录音整理稿，对他们的谢意不是“谢谢”二字能表达的。

感谢挚友赵从旻，在我的写作过程中，她毫无保留的信任和鼓励总是



让我在情绪低落的时候重新充满信心。

感谢本书的策划编辑方希，她出色的策划能力和清晰的头脑对这本书帮助很大。

身边有一个智慧的，理智的，有着丰富商业知识的人在，对一个写作财经人物传记的人来说是一件多么幸运的事。我很幸运，我身边有我的先生路通。

在这近二十个月里，我的写作很多时候都会被我两个女儿的各种琐事打断。可是，当我完成书稿，看到她们与一年多前相比，成长了很多，变化了很多，我突然对生活充满了感激，也对我的女儿们充满了感激。在写作这些过往的故事的同时，我每一天都在迎接她们成长的变化，正是她们崭新的每一步让我知道，生活的道路遥远而漫长，明天，总是新的一天。